Un libro de
HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS



Robert S. Kaplan
David P. Norton

CUADRO de MANDO INTEGRAL

(The Balanced Scorecard)



GESTIÓN 2000

2.ª Edición

Este libro –de los reconocidos arquitectos del *Balanced Scorecard* (Cuadro de Mando Integral)– muestra la forma en que los directivos pueden utilizar esta herramienta revolucionaria para movilizar a su gente, a fin de que cumplan la misión de la empresa. El Cuadro de Mando Integral, más que un sistema de medición, es un sistema de *gestión* que puede canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo.

Kaplan y Norton demuestran la forma en que los altos ejecutivos de sectores como la banca, el petróleo, los seguros y la distribución, están utilizando el Cuadro de Mando Integral, tanto para guiar la gestión actual, como para marcar los objetivos de la actuación futura. Nos muestran la forma de utilizar medidas en cuatro categorías –actuación financiera, conocimiento del cliente, procesos internos, y formación y crecimiento– para alinear las iniciativas individuales, de la organización e interdepartamentales, e identificar unos procesos completamente nuevos para satisfacer los objetivos de los clientes y los accionistas.

Continúa en la solapa posterior

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

The Balanced Scorecard

Robert S. Kaplan
David P. Norton





Título original: The Balanced Scorecard: Translating stratey into action
Autores: Robert S. Kaplan y David P. Norton

Publicado en inglés por Harvard Business School Press

Traducción: Adelaida Santapau
ISBN: 978-84-8088-504-1
Depósito legal: B-53402-2008
Fotocomposición: gama, sl
Impresión: Book Print Digital
Impreso en España – *Printed in Spain*

Índice

Prólogo

Desde finales de los años setenta tanto en los ambientes empresariales como en los académicos ha ido emergiendo un creciente cuestionamiento a la utilidad de la contabilidad de gestión tradicional, excesivamente centrada en los aspectos contables y financieros.

En las décadas anteriores a los años ochenta, la contabilidad de gestión se había desarrollado en un entorno estable y con una reducida presión competitiva, con estructuras jerárquicas y centralizadas, con productos de ciclo de vida largo y con un alto componente de mano de obra y gastos de fabricación.

Sin embargo, el cambio tecnológico, sociocultural y político producido a partir de mediados de la década de los años setenta ha situado a las empresas en entornos cada vez más globales y dinámicos en los que la competencia es cada vez más intensa. Estos cambios han comportado importantes modificaciones que tienen una profunda implicación en las organizaciones y, especialmente, en sus sistemas de control. Los costes de fabricación, a los que se había privilegiado en los sistemas tradicionales de contabilidad de gestión, son significativamente menos importantes mientras que los costes indirectos (investigación y desarrollo, logística, comercialización) han ido aumentando su relevancia. En segundo lugar, los productos tienen un ciclo de vida más corto. Y, en tercer lugar, los factores críticos de éxito no sólo están ligados a la minimización de los costes sino también a aspectos como la satisfacción del cliente, la innovación (en los procesos operativos y en los productos), la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega, la productividad o la penetración en el mercado.

No obstante, a pesar de que de forma generalizada se ha reconocido que estos aspectos deben ser considerados en el diseño de los nuevos sistemas de control, la realidad es que en el mundo académico internacional han seguido dominando los enfoques excesivamente contables. Sin embargo, dentro de las brillantes excepciones que desde principios de los ochen-

ta contribuyen a transformar la visión tradicional de la contabilidad de gestión hay que destacar al profesor R. S. Kaplan.

Tras sus numerosas publicaciones el profesor Kaplan, desde principios de los años ochenta profesor de la Harvard Business School, ha logrado un sólido prestigio tanto en el mundo académico como, especialmente, en el mundo empresarial. Además, ha estimulado una fecunda investigación en los temas en los que él ha sido pionero.

Tras una fecunda labor académica en el campo más teórico de la contabilidad de gestión de la que su excelente *Advanced Management Accounting* (Prentice Hall, 1982, 1.ª edición) es seguramente uno de sus mejores exponentes, en 1983 y 1984 el profesor Kaplan presentaría dos artículos que tendrían un profundo impacto en el ámbito académico y contribuirían al cuestionamiento de la perspectiva tradicional de la contabilidad de gestión: «La medida del rendimiento de la producción: un nuevo reto para la investigación en contabilidad de gestión» y «La evolución de la contabilidad de gestión»[1]. En ellos no sólo abogaba por incorporar una perspectiva menos contable y más estratégica sino también por prestar más atención a las prácticas de las empresas más innovadoras.

Fruto de esta inquietud, a partir de mediados de los años ochenta aparecerán un notable número de artículos y libros suyos entre los que destacamos, entre otros, aquellos que han resaltado la importancia de realizar investigación empírica[2], la necesidad de revisión de la historia de la contabilidad de gestión[3] (en colaboración con el profesor H. T. Johnson), y la necesidad de cambiar los sistemas de costes y evolucionar hacia los llamados costes por actividades o *Activity based costing*[4] (en colaboración con R. Cooper).

En los últimos años el profesor Kaplan inicia un nuevo proyecto de investigación en cooperación con el Nolan Norton Institute: «La medición del resultado en la organización del futuro» que dará lugar a uno de los instrumentos que ha suscitado un mayor interés en los últimos años: el *balanced scorecard* o cuadro de mando integral[5].

El cuadro de mando integral (CMI) complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El cuadro de mando integral (CMI) enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello, la perspectiva que aportan Kaplan y Norton ve a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento.

A lo largo del libro, cada una de las cuatro perspectivas anteriores es desarrollada. La excelente orientación empresarial de los autores y la riqueza e interés de los casos presentados en el libro permiten al lector desarrollar una perspectiva integrativa del cuadro de mando integral y de su notable

potencial para ser utilizado en la dirección estratégica de una compañía así como en su control de gestión.

Igualmente, Kaplan y Norton también enfatizan que el diseño de un cuadro de mando debe ser complementado por un proceso de implementación que estimule el trabajo directivo en equipo. Visto desde esta perspectiva el cuadro de mando integral puede ayudar a crear un poderoso clima de aprendizaje continuo dentro de una organización.

Con la publicación de este libro en su edición en lengua española se permite que los lectores de España y Latinoamérica dispongan de un texto de gran utilidad. En primer lugar, por su perspectiva integrativa, al relacionar los temas estratégicos y organizativos con el control de gestión. En segundo lugar, por los numerosos ejemplos y casos reales que se presentan que no sólo hacen más fácil la lectura sino que permiten que el lector disponga de un excelente material para implantarlo en su empresa.

Dr. Joan M. AMAT
Instituto de Empresa

Notas

1. Estos artículos han sido publicados en su versión original en inglés en la revista *The American Accounting Review*:

«Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research» en *The American Accounting Review*, vol. LVIII, n.º 4, octubre 1983, pp. 686-705. Una versión en español ha sido publicada en Carmona, S. (ed.) (1993): «Cambio tecnológico y contabilidad de gestión». ICAC. Madrid.

«The Evolution of Management Accounting» en *The American Accounting Review*, vol. LIX, n.º 3, julio 1984, pp. 390-418. Una versión en español ha sido publicada en Carmona, S. (ed) (1993): «Cambio tecnológico y contabilidad de gestión». ICAC. Madrid.

2. Kaplan, R.S. (1994): «The Role for Empirical Research in Management Accounting». *Working Paper* 9-785-001. Harvard Business School, Cambridge, Mass.

3. Johnson, H. T., y Kaplan, R. S. (1987): «Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting». Harvard Business School Press, Cambridge, Mass. Existe una versión española publicada por la editorial Plaza & Janés en 1988.

4. Cooper, R., y Kaplan, R. S. (1991): «The Design of Cost Management Systems». Prentice Hall, Englewood Cliffs. Anteriormente había publicado en *Harvard Business Review* su conocido artículo: «One cost system isn't enough», *Harvard Business Review*. Enero-febrero 1988, pp. 61-66. Existe una versión en español en *Harvard-Deusto Business Review*. Tercer trimestre de 1988, pp. 25-32.

5. Kaplan, R. S., y Norton, D. S. (1992): «The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance», *Harvard Business Review*, enero-febrero.

Kaplan, R. S., y Norton, D. S. (1993): «Putting the Balanced Scorecard to work», *Harvard Business Review*, septiembre-octubre.

Kaplan, R. S., y Norton, D. S. (1996): «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System», *Harvard Business Review*, enero-febrero.

Prefacio

Los orígenes de este libro datan de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: «La medición de los resultados en la empresa del futuro». El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico. David Norton, Director General de Nolan Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico. Representantes de una docena de empresas[1] –fabricantes y de servicios, de la industria pesada y de alta tecnología– se reunieron bimestralmente a lo largo de 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación.

En los inicios del proyecto examinamos estudios recientes sobre casos de sistemas innovadores de medición de la actuación. Uno de ellos, el caso de Analog Devices[2], describía un enfoque para medir la tasa de progreso de actividades de mejora continua. El caso también nos mostró la forma en que Analog estaba utilizando un «Cuadro de mando corporativo», de nueva creación, que además de varios indicadores financieros tradicionales, con-

1. Las empresas incluían a Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett-Packard, y Shell Canadá.

2. R.S. Kaplan, «Analog Devices: The Half-Life Metric,» Harvard Business School Case #9-190-061, 1990.

tenía mediciones de actuación relacionadas con los plazos de entrega a los clientes, la calidad y los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación, y la eficacia de los avances de los nuevos productos. Art Schneiderman, que entonces era vicepresidente de mejora de calidad y productividad en Analog Devices, acudió a una reunión para compartir las experiencias de su empresa con el Cuadro de Mando. Durante la primera mitad del estudio se presentó una gran variedad de ideas, incluyendo el valor del accionista, mediciones de productividad y calidad, y nuevos planes de compensación, pero los participantes se centraron en el Cuadro de Mando multidimensional, ya que parecía ser lo más prometedor para sus necesidades.

Las discusiones del grupo condujeron a una expansión del Cuadro de Mando, hasta llegar a lo que nosotros etiquetamos como un «Cuadro de Mando Integral» *(Balanced Scorecard)*, organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la interna, y la de innovación y formación. El nombre reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas. Varios participantes experimentaron construyendo prototipos de Cuadros de Mando Integrales en instalaciones piloto de sus empresas. Luego informaron al grupo de estudio sobre la aceptación, las barreras y las oportunidades del Cuadro de Mando Integral. La conclusión del estudio, en diciembre de 1990, documentó la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición tan equilibrado.

Resumimos los descubrimientos del grupo de estudio en un artículo, «El Cuadro de Mando Integral», *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1992). En esa época varios ejecutivos se pusieron en contacto con nosotros, para que les ayudáramos a implantar el Cuadro de Mando Integral en sus organizaciones. Estos esfuerzos condujeron a la siguiente fase de desarrollo. Dos ejecutivos, Norman Chambers, en aquel entonces director general de Rockwater, y Larry Brady, que era vicepresidente ejecutivo (luego fue ascendido a presidente) de la FMC Corporation, destacan por ser especialmente eficaces en ampliar la aplicación del Cuadro de Mando. Chambers y Brady vieron al Cuadro de Mando como algo más que un sistema de mediciones. Ambos querían utilizar el nuevo sistema de mediciones para comunicar y alinear sus organizaciones con las nuevas estrategias; lejos del enfoque histórico y a corto plazo de reducción de costes y competencia a bajo precio, y hacia la generación de crecientes oportunidades, ofreciendo a los clientes productos y servicios con valor añadido y a medida. Nuestro trabajo con Chambers y Brady, y con los directivos de sus organizaciones, hizo resaltar la importancia de vincular los indicadores del Cuadro de Mando Integral con la estrategia de una organización. Aunque en apariencia es una percepción obvia, de hecho la mayoría de organizaciones, incluso las

que están implantando nuevos sistemas de medición de la actuación, no habían alineado las mediciones con la estrategia. La mayoría de empresas estaban intentando mejorar la actuación de los procesos existentes –a través de costes más bajos, mejora de calidad y tiempos de respuesta más cortos– pero no estaban identificando procesos realmente estratégicos: aquellos que deben realizarse excepcionalmente bien, para que la estrategia de una organización tenga éxito. En un segundo artículo en *HBR* describimos la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico: «Cómo poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral», publicado en septiembre-octubre de 1993.

A mediados de 1993, Norton era director general de una nueva organización, Renaissance Solutions, Inc. (RSI), uno de cuyos servicios primordiales era la asesoría sobre estrategias, utilizando el Cuadro de Mando Integral como un vehículo para ayudar a la empresa a traducir y poner en práctica la estrategia. Una alianza entre Renaissance y Gemini Consulting ofreció la oportunidad de integrar el Cuadro de Mando Integral en los grandes programas de transformación. Estas experiencias refinaron aún más las uniones estratégicas del Cuadro de Mando, demostrando como, incluso de 20 a 25 indicadores entre las cuatro perspectivas, podían comunicarse y ayudar a poner en práctica una sola estrategia. Así pues, en lugar de considerar que las múltiples medidas requieren unos intercambios complejos, los enlaces estratégicos permitieron que los indicadores del Cuadro de Mando se vincularan en una serie de relaciones de causa y efecto. Consideradas colectivamente, estas relaciones describieron la trayectoria estratégica; la forma en que las inversiones realizadas en la recalificación de los empleados, tecnología de la información y productos y servicios innovadores, mejorarían de modo espectacular su actuación financiera futura.

Las experiencias pusieron de manifiesto que los directores generales innovadores utilizaban el Cuadro de Mando Integral, no sólo para clarificar y comunicar la estrategia, sino también para gestionarla. En efecto, el Cuadro de Mando Integral había evolucionado de un *sistema de indicadores* mejorado, para convertirse en un *sistema de gestión* central. Además de nuestro grupo inicial, que incluía a Brown & Root Energy Services (la división matriz de Rockwater) y a FMC, observamos el proceso en evolución del Cuadro de Mando Integral en varias empresas que se mencionan en este libro: Metro Bank, National Insurance, Kenyon Stores y Pioneer Petroleum (los nombres se han cambiado para mantener la confidencialidad). Los ejecutivos de estas empresas estaban utilizando ahora el Cuadro de Mando Integral como la estructura organizativa central de los procesos de gestión importantes: establecimiento individual y por equipos de los objetivos, compensación, formación y *feedback*, distribución de recursos, presupuestos y planificación, así como estrategia. Resumimos estos avances en un tercer artículo,

«La utilización del Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica», *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1996).

La rápida evolución del Cuadro de Mando Integral en un sistema de gestión estratégica nos llevó a darnos cuenta de que habíamos aprendido mucho más de lo que podíamos comunicar en una serie de artículos. Además, estábamos recibiendo numerosas solicitudes de información adicional sobre la forma de construir y poner en práctica el Cuadro de Mando Integral. Lo que nos llevó a escribir este libro fue la combinación de una serie de ricas y detalladas experiencias de implantación, y una demanda percibida de información adicional.

Durante los últimos tres años, y a medida que el concepto de Cuadro de Mando se impone en más organizaciones, hemos ido presenciando nuevos avances y aplicaciones del mismo. Nuestra esperanza es que las observaciones que incluimos en este libro ayuden a más ejecutivos a lanzar e implantar programas de cuadros de mando integrales en sus organizaciones. Y tenemos confianza en que muchas de ellas serán empresas innovadoras, como aquellas de las que hemos tenido la suerte de aprender durante los últimos cinco años, que ampliarán, aún más, la estructura y la utilización del Cuadro de Mando.

Está claro que estamos en deuda con mucha gente y con muchas organizaciones que nos han ayudado en nuestro viaje intelectual. Ello incluye a ejecutivos de FMC (Larry Brady y Ron Mambu), Rockwater (Norm Chambers y Sian Lloyd Rees) y Analog Devices (Ray Stata, Jerry Fishman, y Art Schneiderman). Nos gustaría poder dar las gracias a los ejecutivos de Metro Bank, National, Kenyon Stores, Pioneer Petroleum y otras empresas por su nombre, pero por motivos de confidencialidad no podemos hacerlo. Mediante su liderazgo y sus acciones, todos estos ejecutivos nos han demostrado la forma en que el Cuadro de Mando Integral puede convertirse en la piedra angular de los sistemas de gestión de una organización.

También nos hemos beneficiado, de una forma inconmensurable, de los esfuerzos de muchos profesionales de RSI que han trabajado con sus clientes para ampliar el conjunto de aplicaciones del Cuadro de Mando Integral. En particular, Michael Contrada y Rebecca Steinfort sintetizaron las experiencias de un variado conjunto de clientes, en un cuerpo viviente de conocimientos dentro de RSI. Laura Downing y Marissa Hendrickson nos enseñaron la forma de aplicar el Cuadro de Mando Integral en un entorno sin fines de lucro, los Massachusetts Special Olympics, al que dedican gran parte de su tiempo libre. Los co-fundadores de RSI, Harry Lasker y David Lubin, nos ayudaron a ampliar la implantación en soluciones basadas en la tecnología, incluyendo el *feedback* estratégico y sistema de formación, que se describe en el capítulo 11. Esta ampliación nos permitió encajar el concepto del Cuadro de Mando en las reuniones, sistemas de información y la vida

diaria de las organizaciones. Nuestra relación con Gemini Consulting, especialmente el apoyo de Francis Gouillart, creó más oportunidades de expandir el concepto de Cuadro de Mando en complejos procesos de transformación. Gracias a todas estas personas, descubrimos el verdadero significado de las organizaciones que aprenden.

Hay varias personas que tuvieron papeles importantes en la preparación del libro. Carol Franco, de Harvard Business School Press, nos respaldó de una forma entusiasta y nos ayudó en la parte editorial de todo el proyecto. Hollis Heimbouch, nuestro editor, hizo comentarios inapreciables y perspicaces tanto sobre el borrador inicial como sobre los siguientes, que mejoraron sustancialmente, la organización y contenido del libro. Las cuidadosas observaciones de Ted Francavilla, Tom Valerio, y los profesores William Bruns, Robert Simons y Robin Cooper nos permitieron hacer mejoras importantes en el manuscrito final.

Natalie Greenberg utilizó sus habituales y cuidadas habilidades de correctora de estilo para que, entre otros beneficios, elimináramos nuestra tendencia a la repetición. Barbara Roth gestionó de forma eficaz el proceso de producción y nos facilitó unos consejos excelentes en cuanto a la edición y la parte artística. Rose Fitzpatrick de Renaissance Solutions nos apoyó al transformar unas notas muy mal escritas a mano –así como unas cifras y tablas desordenadas– en un manuscrito final. Su paciencia inacabable fue una fuente de poder y resistencia para nosotros. A todas estas personas les damos las gracias.

Robert S. Kaplan y David P. Norton
Boston y Lincoln, Mass.

Capítulo 1

La medición y la gestión en la era de la información

Imagínese que entra en la cabina del piloto de un moderno avión a reacción, y ve que allí hay un único instrumento. ¿Qué pensaría Vd. con respecto a viajar en ese avión, después de haber tenido la siguiente conversación con el piloto?

> Pregunta: Me sorprende ver que maneja Vd. el avión con la ayuda de un solo instrumento. ¿Qué es lo que mide?
>
> Respuesta: La velocidad aérea. En este vuelo, voy a trabajar sobre la velocidad en el espacio.
>
> P: Bien. La velocidad aérea parece importante. Pero, ¿qué pasa con la altura? ¿No le ayudaría un altímetro?
>
> R: Durante los últimos vuelos trabajé sobre la altitud y soy bastante bueno con ella. Ahora he de concentrarme en una adecuada velocidad en el aire.
>
> P: Pero me acabo de dar cuenta de que ni siquiera tiene un indicador de combustible. ¿No sería útil tener uno?
>
> R: Tiene razón; el combustible es importante, pero no puedo concentrarme en hacer muchas cosas bien al mismo tiempo. Por lo tanto, en este vuelo me voy a centrar en la velocidad aérea. Una vez que consiga sobresalir –ser excelente– tanto en la velocidad aérea como en la altura, tengo la intención de concentrarme en los siguientes vuelos, en el consumo de combustible.

Sospechamos que Vd. no subiría a bordo de ese avión, después de tener esta conversación. Incluso si el piloto hiciera un trabajo excepcional en cuanto a la velocidad aérea, Vd. estaría preocupado sobre la posibilidad de

chocar con las montañas más altas, o de quedarse sin combustible. Está claro que una conversación de esta clase es una fantasía, ya que ningún piloto soñaría con conducir un vehículo complicado como un avión a reacción a través de los atestados espacios aéreos con la ayuda de un único instrumento. Los pilotos experimentados son capaces de procesar la información que les proporciona un gran número de indicadores para manejar su aeronave. Sin embargo, navegar con las organizaciones de hoy en día a través de los complejos entornos competitivos es, por lo menos, tan complicado como hacer volar un jet. ¿Por qué hemos de creer que los ejecutivos necesitan algo menos que toda una batería de instrumentos para guiar a sus empresas? Los directivos, como los pilotos, necesitan utilizar todo un equipo de instrumentos en muchos aspectos de su entorno y actuación, para poder verificar y controlar su viaje hacia unos excelentes resultados futuros.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

LA COMPETENCIA EN LA ERA DE LA INFORMACIÓN

Las empresas se encuentran en medio de una transformación revolucionaria. La competencia de la era industrial se está transformando en la competencia de la era de la información. Durante la era industrial, desde 1850 hasta cerca de 1975, las empresas han tenido éxito gracias a lo bien que podían capturar los beneficios procedentes de economías de escala.[1]

1. A.D. Chandler, Jr., *Scale and Scope: the Dynamics of Industrial Capitalism* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1990).

La tecnología era importante, pero en última instancia, el éxito lo obtuvieron las empresas que podían encajar la nueva tecnología en sus productos, que ofrecían una eficiente producción en masa de productos estándar.

Durante la era industrial se desarrollaron los sistemas de control financiero en empresas como General Motors, DuPont, Matsushita y General Electric, para facilitar y vigilar las asignaciones de capital físico y financiero.[2] Un indicador financiero como el rendimiento sobre el capital empleado (ROCE) podía encaminar el capital interno de una empresa hacia su utilización más productiva, y vigilar la eficiencia con que las divisiones operativas utilizaban el capital físico y financiero para crear valor para sus accionistas.

Sin embargo, la aparición de la era de la información en las últimas décadas del siglo veinte, hizo que muchas de las asunciones fundamentales de la competencia de la era industrial se volvieran obsoletas. Las compañías ya no podían obtener una ventaja competitiva sostenible únicamente mediante la rápida aplicación de las nuevas tecnologías a los bienes físicos y llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

El impacto de la era de la información es aún más revolucionario en las empresas de servicios que en las empresas fabricantes. Muchas organizaciones de servicios, especialmente las del transporte, comunicaciones, finanzas y hospitales, han existido durante décadas en un entorno confortable y no competitivo. Disponían de muy poca libertad para acceder a nuevos negocios y poner precio a su *output*. A cambio, unos reguladores gubernamentales protegían a estas empresas de unos competidores, potencialmente más eficientes o más innovadores, y fijaban los precios a un nivel que proporcionaba una rentabilidad adecuada a sus inversiones. Está claro que las dos últimas décadas han presenciado en todo el mundo la aparición de grandes iniciativas desreguladoras y de privatización para las empresas de servicios, a medida que la tecnología de la información creaba las «semillas de la destrucción» de las empresas reguladas de servicios de la era industrial.

El entorno de la era de la información, tanto para las organizaciones fabricantes como para las de servicios, exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos.[3] Los activos intangibles permiten que una organización:

2. Ver A.D. Chandler, J., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977) y T.H.Johnson y R.S. Kaplan, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* (Boston: Harvard Business School Press, 1987).

3. H.Itami, *Mobilizing Invisible Assets* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1987)

- desarrolle unas relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los clientes ya existentes, y permitan ofrecer servicio a clientes de segmentos y áreas de mercado nuevos;
- introduzca productos y servicios innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo;
- produzca, según las especificaciones, unos productos y servicios de alta calidad, con un coste bajo y con cortos plazos de tiempo de espera;
- movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta; y
- aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

Un nuevo entorno operativo

Las organizaciones de la era de la información están construidas sobre un nuevo conjunto de hipótesis de funcionamiento.

FUNCIONES CRUZADAS

Las organizaciones de la era industrial consiguieron obtener ventajas competitivas gracias a la especialización de las capacidades funcionales: en la fabricación, compra, distribución, marketing y tecnología. Esta especialización rindió unos beneficios considerables, pero con el tiempo el máximo crecimiento de la especialización funcional condujo a una enorme ineficacia, la no cooperación entre departamentos y unos lentos procesos de respuesta. La organización de la era de la información funciona con unos procesos integrados, que cruzan las funciones tradicionales.[4] Combina los beneficios de la especialización dimanante de la pericia funcional con la velocidad, eficiencia y calidad de los procesos integrados.

LOS VÍNCULOS CON LOS CLIENTES Y PROVEEDORES

Las empresas de la era industrial trabajaban con los clientes y proveedores por medio de transacciones en pie de igualdad. La tecnología de la información permite que las organizaciones de hoy en día integren los procesos de aprovisionamiento y producción de tal forma que las operaciones se disparan gracias a los pedidos de los clientes, y no como resultado de unos planes de producción que empujan a los productos y servicios a través de la cadena de valor. Un sistema integrado, desde los pedidos de los clientes hasta

4. J. Champy y M. Hammer, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (New York: Harper Business, 1993).

los proveedores de materias primas, permite que todas las unidades de la organización, que se encuentran a lo largo de la cadena de valor, obtengan unas enormes mejoras en coste, calidad y tiempos de respuesta.

LA SEGMENTACIÓN DE LOS CLIENTES

Las empresas de la era industrial prosperaron al ofrecer productos y servicios baratos, pero producidos en cadena; recuerden la famosa frase de Henry Ford: «Pueden tenerlo en cualquier color que deseen, siempre que sea negro». Una vez que los clientes han satisfechos sus necesidades básicas de ropa, cobijo, comida y transporte, exigen soluciones más individualizadas para sus necesidades. Las empresas de la era de la información deben aprender a ofrecer productos y servicios hechos a la medida de la demanda de sus diferentes segmentos de clientes, sin tener que pagar la habitual penalización sobre los costes que tienen las operaciones altamente diversificadas y de bajo volumen.[5]

ESCALA GLOBAL

Las fronteras nacionales ya no son una barrera para la competencia que representan las empresas extranjeras, más eficientes y sensibles. Las empresas de la era de la información compiten contra las mejores empresas mundiales. Las grandes inversiones que exigen los nuevos productos y servicios pueden también exigir tener clientes en todo el mundo, que proporcionen unos rendimientos adecuados. Las empresas de la era de la información han de combinar la eficiencia y la creciente competitividad de las operaciones globales con la sensibilidad del marketing hacia los clientes locales.

INNOVACIÓN

Los ciclos de vida de los productos siguen acortándose. La ventaja competitiva en una generación de la vida del producto no garantiza el liderazgo del

5. Las empresas de la era industrial utilizaron los procesos tradicionales de producción y de prestación de servicios, para suministrar diferentes modelos y opciones a diversos consumidores. Este enfoque de alto coste, no se hizo visible hasta el desarrollo de los sistemas de costes basados en las actividades, a mediados de los años 80; ver R. Cooper y R.S. Kaplan, «Measure Costs Right: Make the Right Decisions,» *Harvard Business Review* (Septiembre-Octubre 1988): 96-103. Ahora las empresas reconocen que, o bien, deben conseguir un mayor enfoque en los segmentos de clientes que elijan servir, o desplegar unos procesos de productos y prestación de servicios, basados en la tecnología, que permitan proporcionar una gran variedad de resultados con un bajo coste de recursos.

producto en la siguiente plataforma tecnológica.[6] Las empresas que compiten en sectores de rápida innovación tecnológica han de ser maestras a la hora de anticiparse a las necesidades futuras de los clientes, inventando productos y ofreciendo servicios radicalmente nuevos, y utilizando rápidamente las nuevas tecnologías de los productos en eficientes procesos de funcionamiento y de prestación de servicios. Incluso para las empresas pertenecientes a sectores con ciclos relativamente largos de vida del producto, la mejora continua de los procesos, es de la máxima importancia para un éxito a largo plazo.

EMPLEADOS DE NIVEL

Las empresas de la era industrial crearon claras distinciones entre dos grupos de empleados. La elite intelectual –gerentes e ingenieros– utilizaban su capacidad analítica para diseñar productos y procesos, seleccionar y gestionar a los clientes, y supervisar las operaciones diarias. El segundo grupo estaba compuesto por la gente que realmente producía los productos y prestaba los servicios. Esta fuerza laboral de trabajo directo era un factor principal en la producción en las empresas de la era industrial, pero sólo se utilizaban sus capacidades físicas y no sus mentes. Realizaban tareas y procesos bajo la supervisión directa de ingenieros y gerentes. A finales del siglo veinte, la automatización y la productividad han reducido el porcentaje de colaboradores de la organización que realizan funciones tradicionales, mientras que las demandas competitivas han aumentado el número de personas que realizan funciones analíticas: ingeniería, marketing, dirección y administración. Incluso los individuos que siguen estando involucrados en la producción directa y en la prestación de servicios son valorados por sus sugerencias sobre la forma de mejorar la calidad, reducir los costes y reducir los tiempos de los ciclos. Como el gerente de una renovada fábrica de motores Ford dijo, «Las máquinas están diseñadas para que funcionen de forma automática. El trabajo de la gente es pensar, solucionar problemas, asegurar la calidad, y no limitarse a contemplar cómo las piezas van pasando ante ellos. Aquí, consideramos que la gente es «solucionadora» de problemas, no costes variables».[7]

Ahora todos los empleados han de aportar valor, gracias a lo que saben y por la información que pueden proporcionar. Invertir en el conocimiento de cada empleado, y gestionar y explotar dicho conocimiento, se ha conver-

6. J.L. Bower y C.M. Christensen, «Disruptive Technologies: Catching the Wave,» *Harvard Business Review* (Enero-Febrero 1995): 43-53.

7. R.S. Kaplan y A. Sweeney, «Romero Engine Plant», 9-194-032 (Boston: Harvard Business School, 1.994).

tido en algo crítico para el éxito de la empresa de la era de la información.

A medida que las organizaciones intentan transformarse para poder competir –con éxito– en el futuro, recurren a toda una variedad de iniciativas de mejora:

- Gestión de calidad total
- Sistemas de distribución y de producción «justo a tiempo» (JIT)
- Competencia basada en el tiempo
- Reducción de costes
- Diseño de organizaciones orientadas al cliente
- Gestión de los costes basada en la actividad (ABC y ABM)
- Otorgar poder a los empleados
- Reingeniería

Para cada uno de estos programas de mejora existen ya éxitos demostrados, defensores, gurus y asesores. Cada uno de ellos compite por el tiempo, la energía y los recursos de los altos ejecutivos. Y cada uno de ellos ofrece la promesa de la creación de un valor añadido, para muchos de los partidarios o componentes de una empresa, o puede que para todos: accionistas, clientes, proveedores y empleados. El objetivo de estos programas no es una mejora incremental o la supervivencia. El objetivo es una actuación que permita que la organización tenga éxito en la nueva competencia de la era de la información.

Sin embargo, muchos de estos programas de mejora han dado unos resultados decepcionantes. Es frecuente que los programas estén fragmentados. Puede ser que no estén vinculados a la estrategia de la organización, ni a la consecución de resultados financieros y económicos concretos. Los avances espectaculares en la actuación exigen un cambio importante, y ello incluye realizar cambios en los sistemas de medición y gestión utilizados por la organización. La navegación hacia un futuro más competitivo, más tecnológico y más regido por la aptitud y capacidad, no puede conseguirse si uno se limita a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada.

EL MODELO TRADICIONAL DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA

Todos los nuevos programas, iniciativas y procesos de cambio de gestión de las empresas de la era de la información, se están poniendo en práctica en un entorno gobernado por unos informes financieros anuales y trimestrales. El proceso de informes financieros permanece anclado en un modelo

de contabilidad desarrollado hace siglos para un entorno de transacciones en plano de igualdad entre entidades independientes. Este venerable modelo de contabilidad financiera, aún sigue siendo utilizado por empresas de la era de la información, mientras intentan construir activos internos y capacidades, y forjar vínculos y alianzas estratégicas con grupos externos.[8]

Lo ideal hubiera sido que este modelo de contabilidad financiera se hubiera expandido hasta incorporar la valoración de los activos intangibles de una empresa, como los productos y servicios de alta calidad, los empleados expertos y motivados, los procesos internos predecibles y sensibles, y unos clientes leales y satisfechos. Tal valoración de los activos intangibles y de las capacidades de la empresa sería especialmente útil ya que, para las empresas de la era de la información, estos activos son más imprescindibles para el éxito que los activos físicos y tangibles tradicionales. Si los activos intangibles y las capacidades de la empresa pudieran ser valorados dentro del modelo de contabilidad financiera, las organizaciones que aumentaran estos activos y capacidades podrían comunicar esta mejora a los empleados, accionistas, acreedores y sociedades. Por el contrario, cuando las empresas vacían sus existencias de activos intangibles y capacidad, los efectos negativos pueden verse inmediatamente reflejados en la cuenta de pérdidas y ganancias. Sin embargo, hay que ser realistas, las dificultades de poner un valor financiero fiable en activos como la tramitación de un nuevo producto; las capacidades del proceso; las habilidades, motivación y flexibilidad de los empleados; la fidelidad de los clientes; las bases de datos y los sistemas, es probable que impidan que estos aspectos sean reconocidos en los balances de situación de la organización. Sin embargo, estos mismos son los activos y capacidades críticos para alcanzar el éxito en el entorno competitivo de hoy y del mañana.

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El choque entre la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera del coste histórico, ha creado una nueva síntesis: el Cuadro de Mando Integral. El Cuadro de Mando Integral sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales. Pero los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito. Sin embargo, estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y eva-

8. R.K. Elliott, «The Third Wave Breaks on the Shores of Accounting,» *Accounting Horizons* (Junio de 1992): 61-85.

luar el viaje, que las empresas de la era de la información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

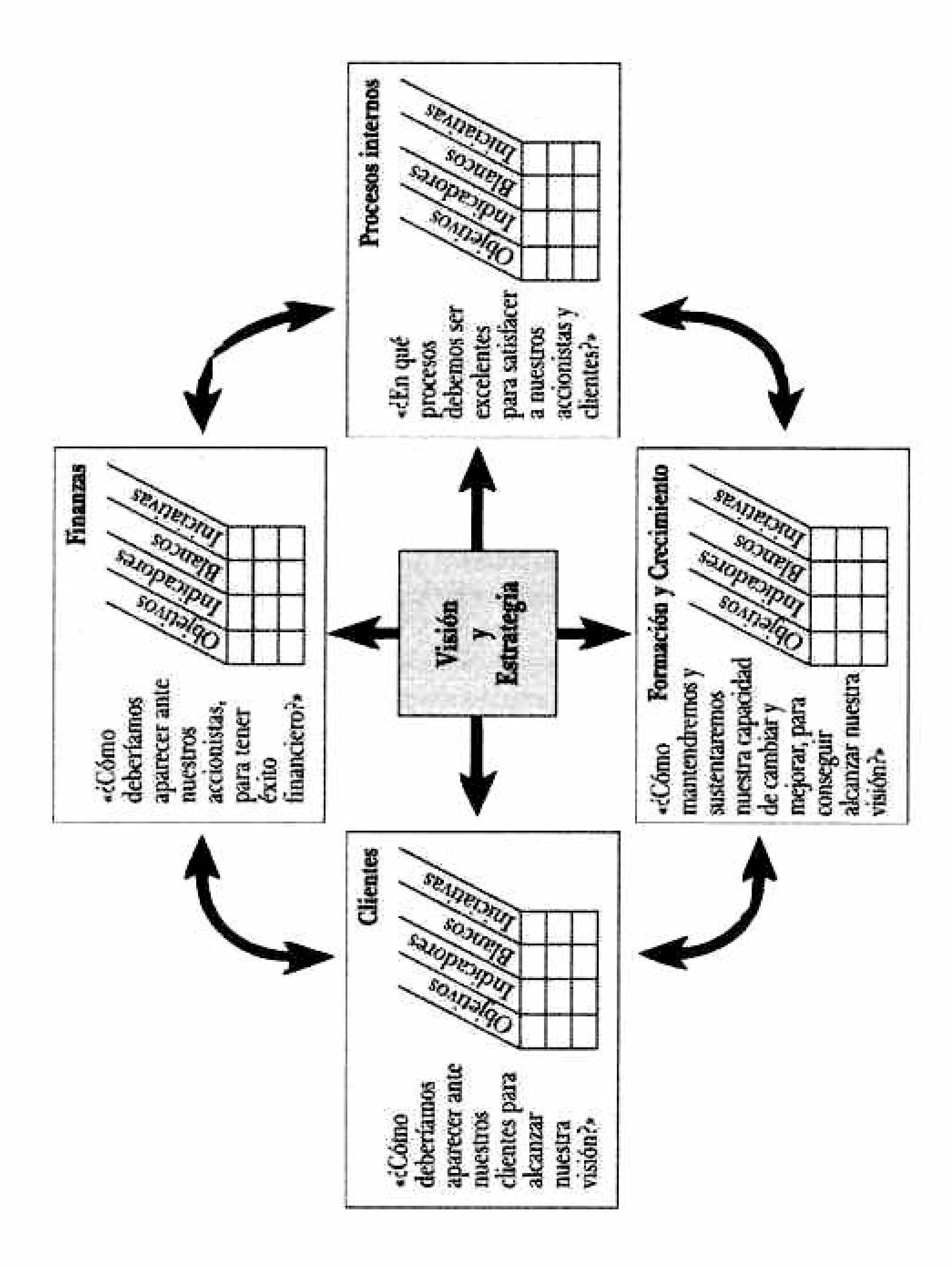
El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral (ver la figura 1-1).

El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. El Cuadro de Mando Integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. Mientras sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, un interés en la actuación a corto plazo, el Cuadro de Mando Integral revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión

Muchas empresas ya disponen de sistemas de medición de la actuación que incorporan indicadores financieros y no financieros. ¿Qué hay de nuevo que exija un conjunto «equilibrado» de indicadores? Aunque virtualmente todas las organizaciones emplean indicadores financieros y no financieros, muchas utilizan sus indicadores no financieros para mejoras locales, en sus operaciones de cara al cliente y de línea más importante. Los directivos de más categoría utilizan indicadores financieros totales, como si estas medidas pudieran resumir de forma adecuada los resultados de operaciones realizadas por sus empleados de nivel medio e inferior. Estas organizaciones están utilizando sus indicadores de actuación financiera y no financiera para el *feedback* y control táctico de sus operaciones a corto plazo.

El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System», *Harvard Business Review* (enero-febrero 1996): 76 Reproducido con autorización.

Figura 1.1. El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.

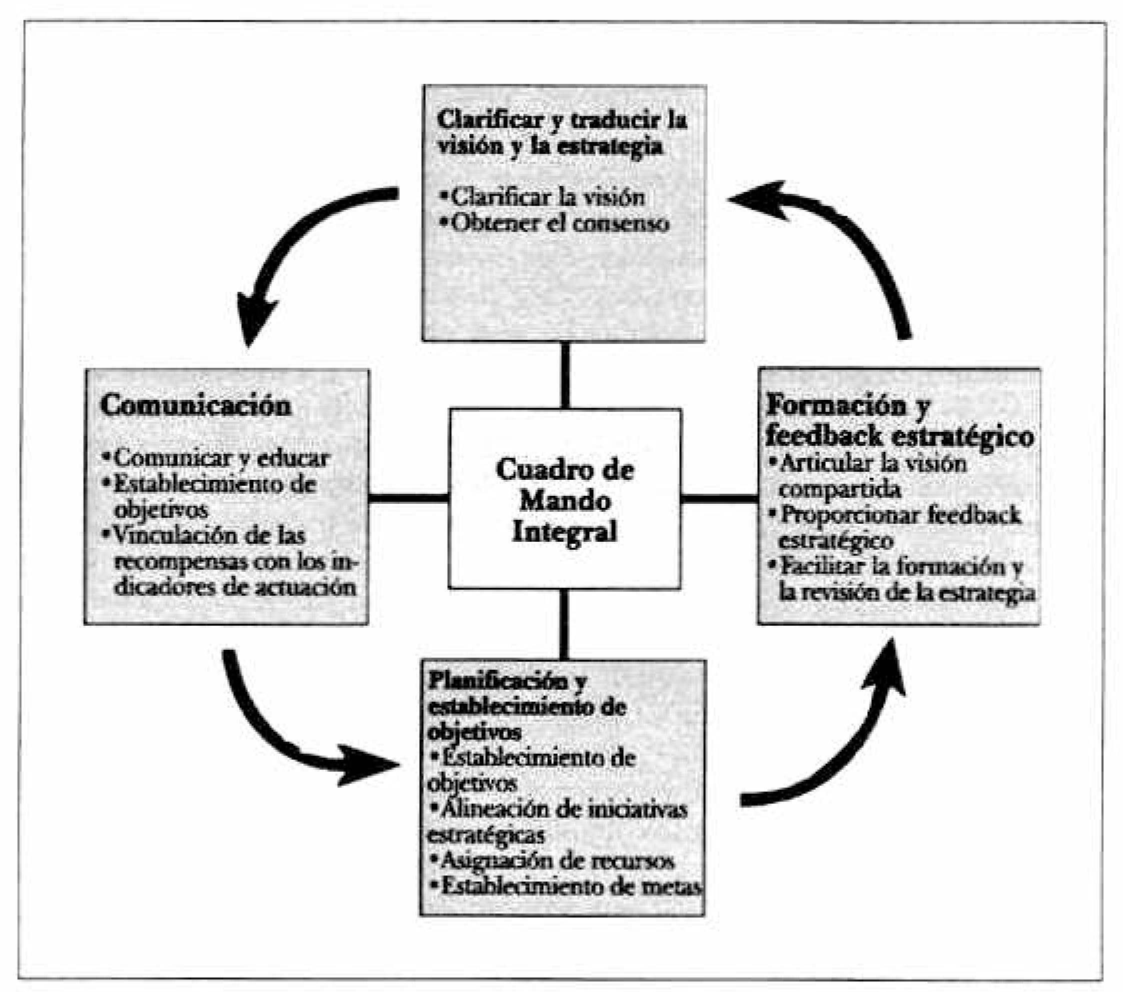
acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y las medidas del Cuadro de Mando Integral son algo más que una colección *ad hoc* de indicadores de actuación financiera y no financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. El Cuadro de Mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un *equilibrio* entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están *equilibrados* entre los indicadores de los resultados –los resultados de esfuerzos pasados– y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el Cuadro de Mando está *equilibrado* entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo críticos, inductores de la actuación de los resultados.

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un *sistema de gestión estratégica*, para gestionar su estrategia a largo plazo (ver figura 1-2). Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1.– Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2.– Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3.– Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4.– Aumentar el *feedback* y formación estratégica.

CLARIFICAR Y TRADUCIR LA VISIÓN Y LA ESTRATEGIA

El proceso del Cuadro de Mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de *cash flow*. Pero, especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir. Por ejemplo, una institución financiera pensó que sus 25 más altos ejecutivos estaban de acuerdo en cuál iba a ser su estrategia: proporcionar un servicio de calidad superior a clientes seleccionados. Sin embargo, a la hora de formular los objetivos de clientes para el Cuadro de Mando, quedó claro que cada ejecutivo tenía una definición diferente de lo que representaba un servicio de calidad superior y quiénes eran los clientes seleccionados. El proceso de desarrollar indicadores operativos para el Cuadro de Mando consiguió que los 25 ejecutivos llegaran a un consenso sobre cuáles eran los



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System», *Harvard Business Review* (enero-febrero 1996): 77. Reproducido con autorización.

Figura 1.2. El Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción.

segmentos de clientes más deseables, y los productos y servicios que el banco debía ofrecer a esos segmentos seleccionados.

Una vez se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del Cuadro de Mando Integral. Los sistemas tradicionales de medición de actuación, incluso aquellos que utilizan muchos indicadores no financieros, se centran en la mejora del coste, calidad y tiempos de los ciclos de los procesos ya existentes. El Cuadro de Mando Integral destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una

actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas. Es frecuente que esta identificación revele unos procesos internos completamente nuevos, en los que la organización debe ser excelente y, por lo tanto, sobresalir, a fin de que su estrategia tenga éxito.

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos. Estas inversiones en personal, sistemas y procedimientos generan grandes innovaciones y mejoras en los procesos internos, en el trato a los clientes y, llegado el caso, para los accionistas.

El proceso de construcción de un Cuadro de Mando Integral clarifica los objetivos estratégicos e identifica los pocos inductores críticos de aquéllos. A lo largo de toda nuestra experiencia con el diseño de programas de cuadros de mando nunca nos hemos encontrado con un equipo de gestión que haya alcanzado un consenso total sobre la importancia relativa de sus objetivos estratégicos. En general, son equipos armónicos en organizaciones bien gestionadas. El motivo de esta falta de consenso está relacionada habitualmente con la historia funcional y la cultura de la organización. Los ejecutivos tienden a realizar sus carreras dentro de una sola función. Ciertas funciones tienden a dominar las prioridades. Por ejemplo, la compañías petrolíferas tienden a estar dominadas por enfoques técnicos y de costes de las refinerías a expensas del marketing, mientras que las empresas de bienes de consumo tienden a estar dominadas por un enfoque de ventas y marketing, a expensas de la tecnología y la innovación. Las empresas de alta tecnología tienen una fuerte cultura de ingeniería y tecnología, y la producción acostumbra a ser algo así como un hijastro. Cuando los ejecutivos de diferentes perspectivas funcionales, especialmente en empresas que han operado históricamente con unos fuertes silos funcionales, intentan trabajar juntos como un equipo, se producen unos puntos ciegos: áreas de ignorancia relativa, alrededor de las cuales es difícil formar equipos y crear consenso, porque hay muy poca comprensión compartida respecto a los objetivos generales y la contribución e integración de diferentes unidades funcionales.

El desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, aunque hace que esta falta de consenso y de trabajo en equipo sea más visible, también contribuye a la solución del problema. Como sea que el Cuadro de Mando es desarrollado por un grupo de altos ejecutivos como un proyecto de equipo, crea un modelo compartido de todo el negocio, al que todos han contribuido. Los objetivos del Cuadro de Mando se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos, permitiendo que sirva de marco organizativo para un amplio conjunto de importantes procesos de gestión basados en un equipo. Crea consenso y trabajo en equipo entre la alta dirección, sin tener en cuenta para nada su experiencia ocupacional o pericia funcional previa.

COMUNICAR Y VINCULAR LOS OBJETIVOS Y LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS

Los objetivos e indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral se comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos de una empresa, los tablones de anuncios, vídeos e incluso de forma electrónica, a través de ordenadores personales e instalados en red. La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito. Algunas organizaciones intentan descomponer los indicadores estratégicos de alto nivel del Cuadro de Mando de la unidad de negocio en mediciones concretas a nivel operativo. Por ejemplo, un objetivo de entrega puntual (EP) en el Cuadro de Mando de la unidad de negocio puede traducirse en un objetivo para reducir los tiempos de preparación y montaje de una máquina en concreto, o en un objetivo local de transferencia rápida de pedidos de un proceso al siguiente. De este modo, los esfuerzos de mejora local pueden alinearse con los factores generales de éxito de la organización. Una vez que todos los empleados comprenden los objetivos e indicadores de alto nivel, pueden establecer objetivos locales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio.

El Cuadro de Mando también proporciona las bases para comunicar y conseguir el compromiso con una estrategia de la unidad de negocio, con los ejecutivos de nivel corporativo y el Consejo de Administración. El Cuadro de Mando anima la existencia de un diálogo entre las unidades de negocio y los ejecutivos corporativos y los miembros del Consejo, no sólo respecto a objetivos financieros a corto plazo, sino también sobre la formulación y puesta en práctica de una estrategia para una actuación sobresaliente en el futuro.

Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos. Los individuos han formulado acciones locales que contribuirán a la consecución de los objetivos de la unidad de negocio. Y todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineados con los procesos de cambio necesarios.

PLANIFICACIÓN, ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y ALINEACIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

El Cuadro de Mando Integral causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Los altos ejecutivos deben establecer unos objetivos para los indicadores del Cuadro de Mando, de 3 a 5 años vista, que, si se alcanzan, transformarán la empresa. Los objetivos de-

ben representar una discontinuidad en la actuación de la unidad de negocio. Si la unidad de negocio fuera una empresa que cotiza en bolsa, la consecución del objetivo debería dar como resultado que el precio de las acciones subiera el doble o más. Hay objetivos financieros de organizaciones que han incluido la duplicación de los rendimientos sobre el capital invertido, o un aumento del 150 % de las ventas durante los cinco años siguientes. Una empresa electrónica fijó como objetivo financiero crecer a una tasa de casi el doble de la tasa de crecimiento que se esperaba de sus clientes.

Para alcanzar unos objetivos financieros tan ambiciosos, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento. Estos objetivos de extensión pueden proceder de varias fuentes. Lo ideal sería que los objetivos para los indicadores de los clientes derivaran de la satisfacción o de sobrepasar las expectativas de los clientes. Para identificar las expectativas de una actuación sobresaliente deberían examinarse las preferencias de los clientes actuales y de los potenciales. Puede utilizarse el *benchmarking* para incorporar la mejor práctica y para verificar que los objetivos propuestos internamente no hagan que la unidad de negocio siga arrastrándose en pos de las medidas estratégicas.

Una vez que se han establecido los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería para conseguir los objetivos de avances espectaculares. De este modo, el Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de reingeniería y transformación. En lugar de aplicar únicamente un nuevo diseño fundamental de proceso a cualquier proceso local en que pueden obtenerse ganancias fácilmente, los esfuerzos se dirigen a los procesos de mejora y de reingeniería, que son de una importancia crítica para el éxito estratégico de la organización. Y a diferencia de los programas convencionales de reingeniería, en que el objetivo es un recorte masivo de costes (la lógica del cortar y quemar), el objetivo del programa de reingeniería no necesita ser medido únicamente por los ahorros en los costes. Los objetivos de la iniciativa estratégica se derivan de indicadores del Cuadro de Mando, como unas espectaculares reducciones de tiempo en los ciclos de cumplimentación de pedidos, un tiempo más corto de llegada al mercado en los procesos de desarrollo de productos, y el aumento e intensificación de las capacidades de los empleados. Por supuesto, estas compresiones de tiempo y expansión de las capacidades no son el objetivo último. A través de una serie de relaciones de causa y efecto, incorporadas en el Cuadro de Mando Integral, estas capacidades pueden, eventualmente, traducirse en una actuación financiera superior.

El Cuadro de Mando Integral también permite que una organización integre su planificación estratégica en su proceso anual de presupuestos. En el momento en que una empresa establece unos objetivos de extensión de 3 a 5 años para las medidas estratégicas, los directivos también prevén objetivos para cada indicador, durante el siguiente año fiscal (a dónde tienen intención de llegar durante los doce meses del primer año del plan). Estos objetivos a corto plazo proporcionan unos blancos específicos para la evaluación del progreso en el plazo más próximo dentro de la trayectoria estratégica a largo plazo de la unidad de negocio.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización:

- cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar,
- identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, y
- establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando.

AUMENTAR EL *FEEDBACK* Y LA FORMACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso final de gestión inserta el Cuadro de Mando Integral en una estructura de formación estratégica. Consideramos que este proceso es el aspecto más innovador y más importante de todo el proceso de gestión del Cuadro de Mando. Este proceso proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo. Hoy en día, los directivos no disponen en las organizaciones de un procedimiento para recibir *feedback* sobre su estrategia y para comprobar las hipótesis sobre las que se basa la estrategia. El Cuadro de Mando Integral les permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

Al haber establecido unos objetivos a plazo inmediato para los indicadores financieros así como para otros indicadores del CMI, las revisiones de gestión mensuales y trimestrales pueden seguir examinando los resultados financieros. Sin embargo, lo que es más importante es que también pueden examinar de cerca si la unidad de negocio está consiguiendo sus objetivos en cuanto a clientes, en cuanto a procesos y motivación internos, y en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos. Las revisiones y puestas al día de la gestión pasan de revisar el pasado a aprender sobre el futuro. Los directivos discuten no sólo cómo se consiguieron los resultados pasados sino, además, si sus expectativas para el futuro siguen yendo por buen camino.

El proceso de formación estratégica empieza con el primer proceso de

la figura 1.2, la clarificación de una visión compartida que toda la organización quiere conseguir. La utilización de la medición como un lenguaje ayuda a traducir conceptos complicados y con frecuencia nebulosos a una forma más precisa, que puede obtener el consenso entre los ejecutivos. El proceso de comunicación y alineación, el segundo proceso de la figura 1.2, moviliza a todos los individuos para que realicen acciones dirigidas a conseguir objetivos organizativos. El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir un Cuadro de Mando introduce sistemas de pensamiento dinámico. Permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización. El proceso de planificación, establecimiento de objetivos y de iniciativa estratégica –el tercer proceso de la figura 1.2– define unos objetivos de actuación, cuantitativos y específicos para la organización, a través de un conjunto equilibrado de inductores de actuación y resultados. Una comparación de los objetivos de actuación deseados con los niveles actuales establece el vacío de actuación que las iniciativas estratégicas pueden estar destinadas a llenar. Así pues, el Cuadro de Mando Integral no sólo mide los cambios en los indicadores: también favorece el cambio.

Los tres primeros procesos críticos de gestión que aparecen en la figura 1.2 son vitales para poner en práctica la estrategia. Pero, por sí solos, son insuficientes. Serían adecuados para un mundo más sencillo. La teoría que se esconde detrás del modelo vertical de mandar y controlar es que el capitán del barco (el director general) determina la dirección y la velocidad del barco (la unidad de negocio). Los marineros (los directivos y empleados de primera línea) llevan a cabo las órdenes y ponen en práctica el plan decidido por el capitán. Se establecen unos sistemas de control de gestión y de operaciones, para asegurarse de que los directivos y los empleados actúan de acuerdo con el plan estratégico establecido por la alta dirección. Este proceso lineal de establecimiento de una visión y estrategia, comunicando y vinculando la visión y la estrategia a todos los participantes de la organización, y alineando las iniciativas y las acciones de la organización para conseguir unos objetivos estratégicos a largo plazo, es un ejemplo de un proceso de *feedback* de un solo bucle. Con la formación de un solo bucle, el objetivo sigue siendo constante. Las desviaciones de los resultados planeados no hacen que la gente se cuestione si esos resultados planeados siguen siendo deseables. Tampoco se cuestionan si los métodos utilizados para alcanzar los objetivos siguen siendo apropiados. Las desviaciones de la trayectoria planeada se tratan como defectos, y se lanzan acciones correctivas para hacer que la organización vuelva al camino deseado.

Sin embargo, las estrategias para las organizaciones de la era de la información no pueden ser tan lineales ni tan estables. Las organizaciones de

la era de la información operan hoy en unos entornos más turbulentos, y la alta dirección necesita recibir *feedback* sobre unas estrategias más complicadas. La estrategia planificada, aunque se inició con la mejor de las intenciones y con la mejor información y conocimientos disponibles, puede que ya no sea apropiada o válida para las condiciones actuales. La situación se acerca más a la metáfora de lo que sería participar en una regata a vela, altamente competitiva, con un tiempo y unas condiciones del mar cambiantes, que a gobernar un barco aislado, a través de un medio ambiente estable hasta llegar a su destino. En una regata sigue existiendo una cadena de mando. Pero el capitán está vigilando constantemente el entorno, siendo muy sensible y respondiendo con frecuencia de forma táctica y estratégica a los cambios en la conducta de los competidores, a las capacidades del equipo y del barco, a las condiciones del viento y a las corrientes del agua. Y el capitán ha de recibir información procedente de una multitud de fuentes, tales como la observación personal, los instrumentos y las mediciones, y especialmente el consejo de los tácticos del barco que además inspeccionan las condiciones para que les sea posible idear planes para aprovechar los cambios ambientales y para contrarrestar el comportamiento de los competidores.

En unos entornos que cambian de una forma tan constante, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando se articuló el plan estratégico inicial. Es frecuente que las ideas para aprovechar nuevas oportunidades procedan de directivos que se encuentran muy abajo en la organización.[9] Sin embargo, los sistemas de gestión no animan ni facilitan la información, implantación y comprobación de la estrategia en entornos constantemente cambiantes.

Las organizaciones necesitan la capacidad del aprendizaje de doble bucle.[10] El aprendizaje o formación de doble bucle se da cuando los directivos cuestionan sus asunciones subyacentes y meditan sobre si la teoría bajo la que ellos estaban operando sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencia actuales. Los directivos, por supuesto, necesitan disponer de *feedback* sobre si la estrategia que habían planeado sigue siendo una estrategia viable y de éxito –el proceso de formación de doble bucle–. Los directivos necesitan información para poder cuestionar si las

9. R. Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), 20.

10. Para un amplio comentario de la formación de un sólo o doble bucle en los procesos de gestión, ver Chris Argyris y Donald A. Schön, *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice* (Reading Mass.: Addison-Wesley, 1996); y «Teaching Smart People How To Learn», *Harvard Business Review* (Mayo-Junio 1.991): 99-109.

asunciones fundamentales que se hicieron cuando lanzaron la estrategia son válidas.

Un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido articula la teoría del negocio. El Cuadro de Mando debería basarse en una serie de relaciones de causa-efecto, derivadas de la estrategia, incluyendo estimaciones de los tiempos de respuesta y magnitudes de los vínculos entre las mediciones del Cuadro de Mando. Por ejemplo, ¿cuánto tiempo pasará antes de que las mejoras en la calidad del producto y la entrega puntual conduzcan a una cuota incrementada del negocio de los clientes y a unos márgenes más elevados sobre las ventas existentes, y cuán grande será el efecto? Con una cuantificación de este tipo de los vínculos entre los indicadores del Cuadro de Mando, las revisiones periódicas y la vigilancia y control de la actuación puede adoptar la forma de comprobación de una hipótesis.

Si los empleados y directivos de una organización han cumplido con los inductores de la actuación –como la formación de los empleados, la disponibilidad de sistemas de información, el desarrollo de nuevos productos y servicios– el fallo en la consecución de los resultados esperados –por ejemplo, mayores ventas o múltiples productos vendidos por cliente– indica que la teoría incorporada a la estrategia puede no ser válida. Esta clase de evidencia de no conformidad debe tomarse muy en serio. Los directivos deben iniciar un intenso diálogo para revisar las condiciones del mercado, las propuestas de valor que están presentando a los clientes seleccionados, el comportamiento de los competidores y las capacidades internas. El resultado puede muy bien ser que reafirme la creencia en la estrategia actual, pero que ajuste la relación cuantitativa entre los indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral. Por otro lado, las revisiones intensivas de la estrategia pueden poner de relieve que se necesita una estrategia enteramente nueva –un resultado de formación de doble bucle– a la vista de los nuevos conocimientos sobre las condiciones del mercado y las capacidades internas. En cualquier caso, el Cuadro de Mando habrá estimulado el aprendizaje entre los ejecutivos clave, con respecto a la viabilidad y validez de su estrategia. Nuestra experiencia nos dice que este proceso de recogida de datos, comprobación de hipótesis, reflexión, formación estratégica y adaptación, es fundamental para la implantación y puesta en práctica con éxito de la estrategia empresarial.

Este proceso de formación y *feedback* estratégico, completa el bucle representado en la figura 1.2. El proceso de formación estratégica alimenta el siguiente proceso estratégico y de visión, en que los objetivos en las diversas perspectivas se revisan, se ponen al día, y se reemplazan, de acuerdo con la visión más actual de los resultados estratégicos y los inductores de la actuación, para los períodos venideros.

RESUMEN

Las empresas de la era de la información tendrán éxito si invierten en sus activos intelectuales y los gestionan. La especialización funcional debe ser integrada en los procesos basados en los clientes. La producción en masa y la prestación de productos y servicios estándar ha de ser reemplazada por la entrega flexible, entusiasta y de alta calidad de productos y servicios innovadores, que pueden ser individualizados hacia segmentos de clientes seleccionados. La innovación y mejora de productos, servicios y procesos será generada por empleados muy preparados, una superior tecnología de la información y unos procedimientos organizativos adaptados.

Si las organizaciones invierten en la adquisición de estas nuevas capacidades, su éxito (o fracaso) no puede ser motivado o medido a corto plazo por el modelo tradicional de contabilidad financiera. Este modelo financiero, desarrollado para empresas comerciales y corporaciones de la era industrial, mide los acontecimientos del pasado, no las inversiones en las capacidades que proporcionan valor para el futuro.

El Cuadro de Mando Integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

El Cuadro de Mando Integral, sin embargo, es algo más que un nuevo sistema de medición. Las empresas innovadoras utilizan el Cuadro de Mando Integral como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Las empresas pueden desarrollar un Cuadro de Mando Integral inicial, con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, el verdadero poder del Cuadro de Mando Integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. A medida que más y más empresas trabajan con el Cuadro de Mando Integral, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

- clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella,
- comunicar la estrategia a toda la organización,
- alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia,
- vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales,
- identificar y alinear las iniciativas estratégicas,

- realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y
- obtener *feedback* para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El Cuadro de Mando Integral llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener *feedback* sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el Cuadro de Mando Integral se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

Capítulo 2

¿Por qué necesitan las empresas un Cuadro de Mando Integral?

Las mediciones son importantes: «Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo». El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. Desgraciadamente, muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación sólo con indicadores financieros. El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

LOS INDICADORES FINANCIEROS

Históricamente, el sistema de mediciones de las empresas ha sido financiero. De hecho, la contabilidad ha sido denominada el «lenguaje de los negocios». Se conoce la existencia de registros contables de transacciones financieras que datan de hace miles de años, cuando fueron utilizados por los egipcios, los fenicios y los sumerios para facilitar las transacciones comerciales. Unos cuantos siglos más tarde, durante la era de la exploración, las actividades de las empresas de comercio global fueron medidas y vigiladas por los libros de contabilidad por partida doble. Durante el siglo XIX, la Revolución Indus-

trial engendró gigantescas empresas textiles, ferroviarias, del acero, de máquinas-herramientas y de venta al detall. Las innovaciones en la medición de la actuación financiera de estas organizaciones, jugaron un papel vital en su floreciente crecimiento.[1] Y las innovaciones financieras como la medición de los rendimientos sobre la inversión (ROI) y los presupuestos de caja y de explotación, fueron críticas para el gran éxito de la empresas de principios del siglo XX como DuPont y General Motors.[2] La tendencia, posterior a la Segunda Guerra Mundial, de diversificar las empresas creó una demanda intracorporativa, así como informes y evaluación de la actuación de las unidades de negocio, una práctica utilizada ampliamente por empresas diversificadas como General Electric, y que se hizo famosa, si no célebre, por los rigurosos informes y controles financieros de Harold Geneed en IT&T.

Ahora, cuando nos hallamos al final del siglo XX, la dimensión financiera de la actuación de la unidad de negocio ha sido altamente desarrollada. Sin embargo, muchos comentaristas han criticado el amplio, e incluso exclusivo, uso de las mediciones financieras en los negocios.[3] En el fondo, un énfasis excesivo en la consecución y mantenimiento de resultados financieros a corto plazo, puede hacer que las empresas inviertan excesivamente a corto plazo, y demasiado poco en la creación de valor a largo plazo especialmente por lo que respecta a los activos intangibles e intelectuales que generan un crecimiento futuro.

Veamos un ejemplo concreto. La FMC Corporation a lo largo de los años 70 y 80 produjo una de las mejores actuaciones financieras entre todas las grandes corporaciones norteamericanas. Sin embargo, en 1992 un nuevo equipo de gestión realizó una revisión estratégica para determinar la mejor evolución futura para aumentar al máximo el valor de los accionistas. La revisión sacó la conclusión de que, a pesar de que seguía siendo necesaria una excelente actuación de funcionamiento a corto plazo, la empresa debía lanzar una nueva estrategia de crecimiento. Larry Brady, presidente de FMC, recordaba:

> *Siendo una empresa altamente diversificada, (...) la medida de los rendimientos sobre el capital empleado (ROCE) era especialmente importante para*

1. A.D. Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business* (Cambridge,Mass.: Harvard University Press, 1977), y H.T. Johnson y R.S. Kaplan, «Nineteenth-Century Cost Management Systems,» Cap.2 de *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* (Boston: Harvard Business School Press, 1987).

2. Johnson y Kaplan, «Controlling the Vertically Integrated Firm: The Du Pont Powder Company to 1914,» Cap. 4, y «Controlling the Multidivisional Organization: General Motors in the 1920s» Cap. 5 de *Relevance Lost*.

3. Algunas de estas críticas aparecen en el apéndice a este capítulo.

nosotros. Al llegar a fin de año recompensábamos a los gerentes de división que alcanzaban una actuación financiera prevista. Habíamos dirigido la empresa así durante los 20 años anteriores y habíamos tenido éxito. Pero cada vez era menos claro de dónde vendría el crecimiento futuro y hacia dónde debía mirar la empresa para conseguir entrar con éxito en áreas nuevas. Nos habíamos convertido en una empresa con un alto rendimiento sobre las inversiones, pero teníamos menos potencial de crecimiento futuro. Tampoco estaba claro en nuestros informes financieros la clase de progresos que estábamos haciendo a la hora de poner en práctica iniciativas a largo plazo.[4]

Es inevitable que, a medida que se presiona a los directivos para que alcancen unos objetivos financieros a corto plazo consistentes y excelentes, se hagan trueques que limiten la búsqueda de inversiones en oportunidades de crecimiento. Y aún peor, la presión para conseguir una actuación financiera a corto plazo puede hacer que la empresa reduzca sus gastos en el desarrollo de nuevos productos, la mejora de procesos, el desarrollo de los recursos humanos, tecnología de la información, bases de datos y sistemas, así como en clientes y desarrollo del mercado. A corto plazo, el modelo de contabilidad financiera informa que estos recortes en los gastos son aumentos en los beneficios, incluso cuando las reducciones han canibalizado las existencias de activos de una empresa, y su capacidad de creación de un valor económico futuro. Por otra parte, una empresa podría incrementar al máximo los resultados financieros a corto plazo, explotando a los clientes a través de unos precios altos o un menor servicio. A corto plazo, estas acciones realzan la rentabilidad, pero la falta de lealtad y satisfacción del cliente dejará a la empresa altamente vulnerable ante las incursiones de la competencia.

Aquí tenemos otro ejemplo. Hasta mediados de los años 70, Xerox había disfrutado de un virtual monopolio en las fotocopiadoras de papel normal. Xerox no vendía sus máquinas; las alquilaba, y percibía unos ingresos por cada copia que se hacía en esas máquinas. Las ventas y los beneficios procedentes del alquiler de máquinas y de artículos como papel y *toner* eran grandes y crecientes. Pero los clientes, aparte de la preocupación por el alto coste de las copias, para lo que no había ninguna alternativa disponible, estaban contrariados por la alta tasa de averías y mal funcionamiento de esas máquinas tan caras.[5] En lugar de volver a diseñar las máquinas para que se averiaran con menor frecuencia, los ejecutivos de Xerox vieron una oportu-

4. «Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady,» *Harvard Business Review* (Septiembre-Octubre 1993): 143-147.

5. Esta relación ha sido adaptada de Josehp M. Juran, «Made in U.S.A.: A Renaissance in quality,» *Harvard Business Review* (Julio-Agosto 1993): 45.

nidad de incrementar aún más sus resultados financieros. Permitieron la compra directa de sus máquinas, y luego establecieron una amplia fuerza de servicio técnico, como un centro de beneficios separado, para reparar las máquinas averiadas en el domicilio de los clientes. A consecuencia de la demanda de estos servicios, esta división se convirtió pronto en un contribuyente sustancial al crecimiento de los beneficios de Xerox. Además, como no podía hacerse nada mientras se esperaba a que llegara el técnico de averías, las empresas compraban máquinas adicionales, y por lo tanto las ventas y los beneficios crecieron aún más. Así pues, todos los indicadores financieros –crecimiento de ventas y beneficio, rendimiento sobre las inversiones– señalaban la existencia de una estrategia de mucho éxito.

Pero los clientes seguían enfadándose día a día. Ellos no querían que su proveedor fuera excelente en tener una soberbia fuerza de servicio a domicilio. Lo que ellos querían eran unas máquinas rentables que no se averiaran. Cuando los competidores japoneses y estadounidenses fueron capaces de ofrecer máquinas que producían copias de una calidad parecida o aún mejor, que no se averiaban, y que tenían un precio menor, fueron acogidos con los brazos abiertos por los insatisfechos y desleales clientes de Xerox.

Xerox, una de las empresas norteamericanas de más éxito entre 1955 y 1975, casi quebró. Sólo con un nuevo director general, que sentía pasión por la calidad y el servicio al cliente y que la comunicó a toda la organización, pudo hacer que la empresa diera un giro notable durante los años 80.

Las medidas financieras son inadecuadas para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de los entornos competitivos. Les faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos durante el período contable más reciente. Los indicadores financieros nos dicen algo, pero no todo, sobre la historia de las acciones pasadas, y no consiguen proporcionar una guía adecuada para las acciones que hay que realizar hoy y el día después, para crear un valor financiero futuro.

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales. Por ejemplo,

Ser la empresa de más éxito en el negocio de las líneas aéreas.
Ser la mejor institución financiera en los mercados que hemos seleccionado.

Las declaraciones de misión deben proporcionar inspiración. Deben proporcionar energía y motivación a la organización.[6] Pero las declaraciones de misión inspiradoras y los eslóganes no son suficientes. Tal y como Peter Senge observó: «Muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas que galvanicen a una organización. Hemos estado careciendo de una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida».[7]

Como ejemplo concreto, Norman Chambers, el director general de Rockwater, una empresa de construcciones submarinas, dirigió un esfuerzo de dos meses de duración, entre ejecutivos de alta dirección y jefes de proyecto, a fin de desarrollar una declaración detallada de misión. Muy poco después de haber distribuido esta declaración de misión, Chambers recibió una llamada telefónica de un jefe de proyecto que se encontraba en una plataforma de perforación en medio del mar del Norte. «Norm, quiero que sepas que yo creo en la declaración de misión. Quiero actuar de acuerdo con la declaración de misión. Estoy aquí con un cliente. ¿Qué es lo que se supone que tengo que hacer? ¿Cómo debería comportarme cada día, durante toda la vida de este proyecto, para cumplir con nuestra declaración de misión?» Chambers se dio cuenta de que existía un gran vacío entre la declaración de misión y las acciones diarias de los empleados.

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

Mucha gente piensa que los indicadores son una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar la actuación pasada. Tal como comentamos en el capítulo 1, las medidas del Cuadro de Mando Integral deben utilizarse de una forma distinta: para articular y comunicar la estrategia

6. R. Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1995), 134.

7. P. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Currency Doubleday, 1990).

empresarial, para comunicar la estrategia del negocio, y para coordinar a alinear las iniciativas individuales, de la organización y multi-departamentales, a fin de conseguir un objetivo común. Utilizado de esta forma, el Cuadro de Mando no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de la organización sigan un plan preestablecido, el objetivo tradicional del sistema de control. El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y *no* como un sistema de control.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores en un Cuadro de Mando Integral, aparentemente puede confundir, los Cuadros de Mando construidos adecuadamente, como veremos, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

Las perspectivas financieras

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosas para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de *cash flow*. En el capítulo 3 trataremos los vínculos entre la estrategia del negocio y sus objetivos e indicadores para la perspectiva financiera.

La perspectiva del cliente

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clien-

tes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores. Por ejemplo, los clientes pueden valorar unos plazos de tiempos de espera cortos y una entrega puntual. O una corriente constante de productos y servicios innovadores. O un proveedor que sea capaz de anticiparse a sus necesidades emergentes de desarrollar nuevos productos y enfoques para satisfacer esas necesidades. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior. El capítulo 4 presenta una amplia discusión sobre el desarrollo de objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

La perspectiva del proceso interno

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Por ejemplo, una empresa puede darse cuenta de que debe desarrollar un proceso para anticiparse a las necesidades de los clientes, o una para entregar nuevos servicios que el cliente seleccionado

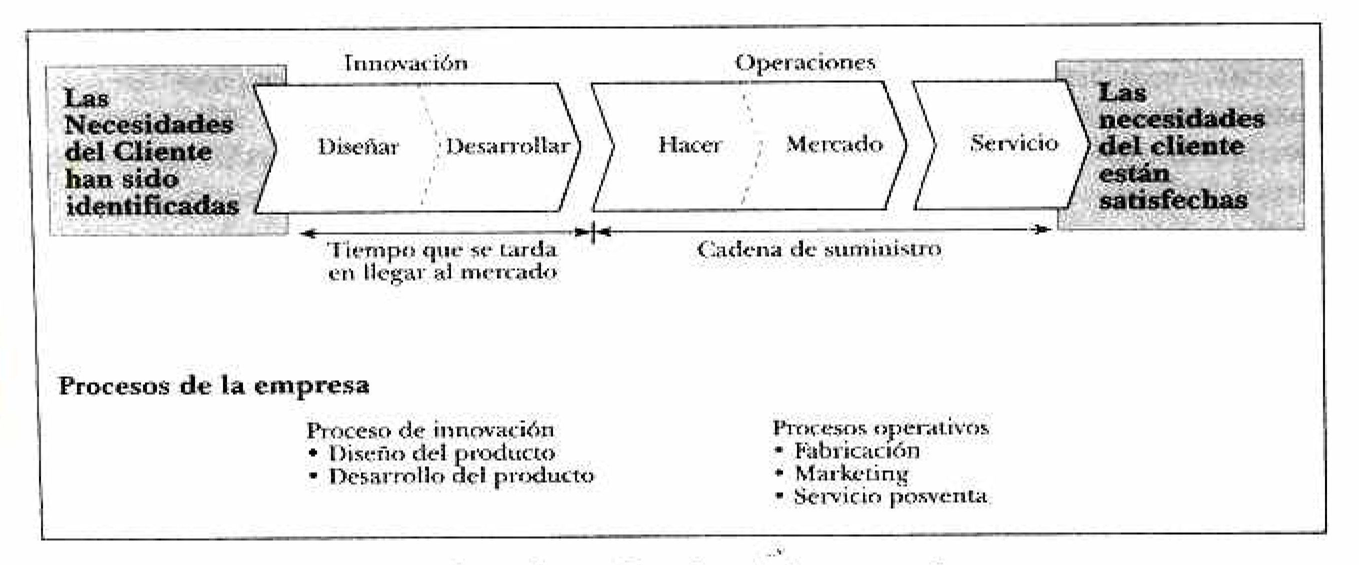


Figura 2.1. La perspectiva de cadena de valor del proceso interno.

valora. Los objetivos del CMI de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

La segunda novedad del enfoque CMI es incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno (ver figura 2.1). Los sistemas tradicionales de medición de la actuación se centran en los procesos de entrega de los productos y servicios de hoy a los clientes de hoy. Intentan controlar y mejorar las operaciones existentes que representan la *onda corta* de la creación de valor. Esta onda corta de creación de valor empieza con la recepción de un pedido procedente de un cliente ya existente, que solicita un producto (o servicio) ya existente, y termina con la entrega del producto al cliente. La organización crea valor al producir, entregar y servir este producto al cliente a un coste inferior al precio que recibe.

Pero los inductores del éxito financiero a largo plazo pueden exigir que una organización cree unos productos y servicios completamente nuevos, que satisfagan las necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros. El proceso de innovación, la *onda larga* –o ciclo– de la creación de valor es, para muchas empresas, un inductor más poderoso de la actuación financiera futura que el ciclo a corto plazo. La habilidad de muchas empresas en gestionar con éxito un proceso de muchos años de desarrollo de producto, o desarrollar una capacidad para alcanzar unas categorías de clientes completamente nuevas, puede ser más importante para la actuación económica futura que el gestionar las operaciones ya existentes de una forma eficiente, consistente y sensible.

Sin embargo, los directivos no han de elegir entre estos dos procesos in-

ternos vitales. La perspectiva del proceso interno del Cuadro de Mando Integral incorpora objetivos y medidas para el ciclo de innovación de onda larga, así como para el ciclo de operaciones de onda corta. El capítulo 5 contiene muchos ejemplos de la forma en que las empresas están formulando objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno.

La perspectiva de formación y crecimiento

La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Estos objetivos están articulados en la perspectiva de crecimiento y formación del Cuadro de Mando Integral. Al igual que con la perspectiva del cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos –satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados– junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo. Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en primera línea de la toma de decisiones y de actuación. Los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejora, medida en los procesos críticos internos y basados en

los clientes. Estos temas se tratan de forma más detallada en el capítulo 6.

Resumiendo, el Cuadro de Mando Integral traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. El Cuadro de Mando incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro.

LA VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES MÚLTIPLES DEL CUADRO DE MANDO PARA FORMAR UNA SOLA ESTRATEGIA

Puede que muchas empresas ya estén utilizando una mezcla de medidas financieras y no financieras, incluso en revisiones de alta dirección y para comunicar con el consejo de administración. Especialmente en los últimos años, el enfoque renovado sobre los clientes y la calidad del proceso ha hecho que muchas organizaciones sigan la pista y comuniquen medidas sobre la satisfacción y quejas de los clientes, los niveles de defectos del proceso y los productos, y fechas de entrega no cumplidas. En Francia, las empresas han desarrollado y utilizado durante más de dos décadas el *Tableau de Bord*, un Cuadro de Mando de indicadores clave del éxito de las organizaciones. El *Tableau de Bord* ha sido diseñado para ayudar a los empleados a «pilotar» la organización gracias a la identificación de factores clave del éxito, especialmente aquellos que pueden medirse como las variables físicas.[8] Un Cuadro de Mando de indicadores financieros y no financieros ¿proporciona un «Cuadro de Mando Integral»?

Nuestra experiencia es que los mejores Cuadros de Mando Integrales son algo más que una colección de indicadores críticos o factores clave del éxito. Las múltiples medidas que se encuentran en un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido deben formar una serie de objetivos y medidas vinculadas, que son a la vez consistentes y mutuamente reforzantes. La metáfora que podemos utilizar es la de un simulador de vuelo, no la de un tablero de indicadores. Al igual que un simulador de vuelo, el Cuadro de Mando ha de incorporar el complicado conjunto de relaciones causa-efecto entre las variables críticas, incluyendo los adelantos, los retrasos y los bucles de *feedback* que describen la trayectoria y el plan de vuelo de la estrategia. Los vínculos deben incorporar tanto las relaciones de causa-efecto como mezclas de las medidas de los resultados y los inductores de la actuación.

8. M. Lebas, «Managerial Accounting in France: Overview of Past tradition and Current Practice,» *European Accounting Review 3*, nro.3 (1994): 471-487.

Las relaciones de causa-efecto

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. La cadena de causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas de un Cuadro de Mando Integral, sin excepción. Por ejemplo, los rendimientos sobre el capital empleado pueden ser una medida de Cuadro de Mando en la perspectiva financiera. El inductor de esta medida podría ser las ventas repetidas y ampliadas a los clientes existentes, el resultado de un alto grado de fidelidad entre esos clientes. Así pues, la lealtad del cliente se incluye en el Cuadro de Mando (en la perspectiva del cliente) porque se espera que tenga una gran influencia en el ROCE. Pero ¿cómo conseguirá la organización la fidelidad de los clientes? Un análisis de las preferencias de los clientes puede poner de relieve que la entrega puntual de pedidos (EPP) es altamente valorada por ellos. Así pues, se espera que la EPP conduzca a una mayor fidelidad de los clientes, que a su vez se espera que conduzca a una mejor actuación financiera. Así pues, tanto la fidelidad del cliente como la EPP se incorporan a la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando.

El proceso sigue adelante preguntando en qué procesos internos debe sobresalir la empresa para conseguir una entrega puntual excepcional. Puede que para que el negocio alcance una EPP mejorada tenga que conseguir unos tiempos de ciclo cortos en los procesos operativos y en los procesos internos de alta calidad, factores ambos que pueden ser medidas del Cuadro de Mando en la perspectiva interna. ¿Y de qué forma pueden las organizaciones mejorar la calidad y reducir los ciclos temporales de sus procesos internos? Entrenando y mejorando las habilidades de sus empleados de operaciones, un objetivo que sería un candidato para la perspectiva de crecimiento y formación. Ahora ya podemos ver cómo toda una cadena de relaciones de causa y efecto puede establecerse como un vector vertical a través de las cuatro perspectivas del CMI (figura 2.2).

De una forma similar, el trabajo reciente en la cadena de beneficio del servicio ha puesto de relieve las relaciones causales entre la satisfacción de los empleados, la satisfacción de los clientes, la fidelidad de los clientes, la cuota de mercado y, finalmente, la actuación financiera.[9]

Así pues, un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Debe identificar y hacer que sea explícita la secuencia de hipótesis respecto a las rela-

9. J. Heskett, T. Jones, G. Loveman, E. Sasser, y L. Schlesinger, «Putting the Service Profit Chain to Work,» *Harvard Business Review* (Marzo-Abril 1.994)_ 164-174.

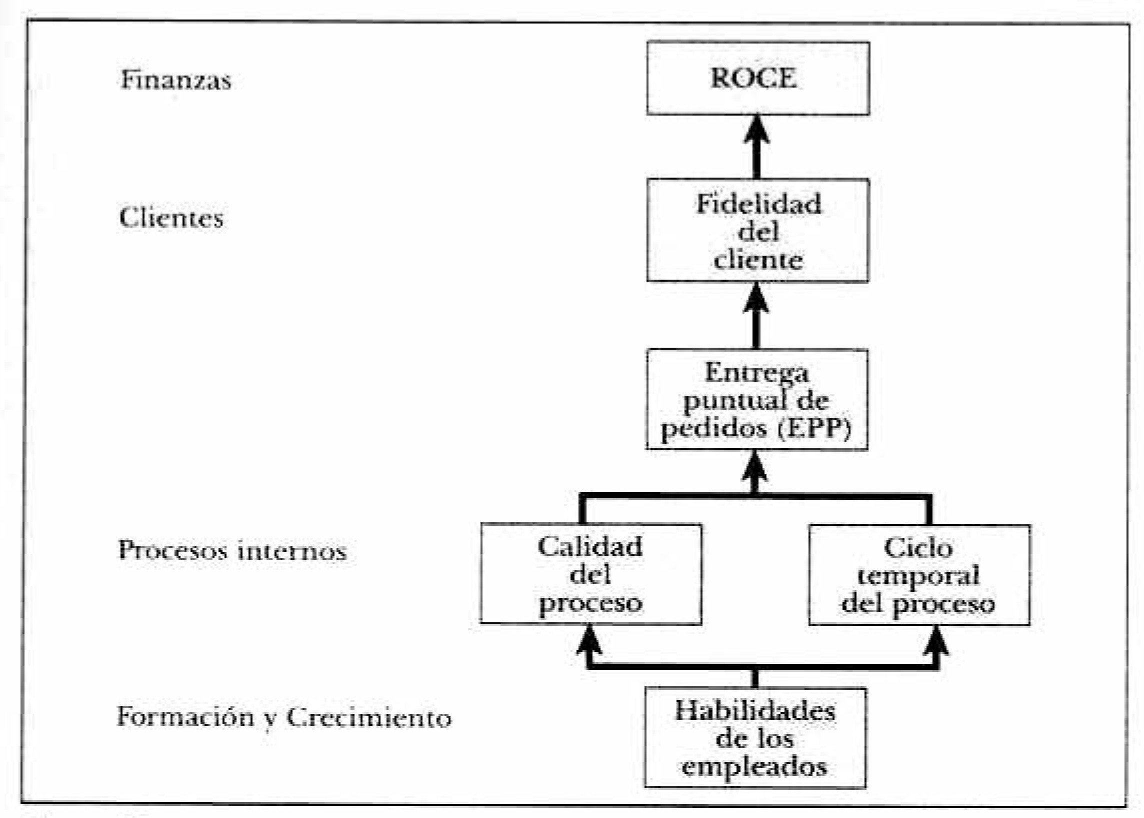


Figura 2.2.

ciones de causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados. Cada una de las medidas seleccionadas para un Cuadro de Mando Integral debe ser un elemento en una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

Los inductores de la actuación

Un buen Cuadro de Mando Integral debe tener también una mezcla de medidas de resultados y de inductores de actuación. Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados. Tampoco proporcionan una indicación puntual de si la estrategia se lleva a cabo con éxito. Por el contrario, los inductores de la actuación –como los tiempos de los ciclos y las tasas de defectos–, sin medidas de los resultados, pueden hacer que la unidad de negocio sea capaz de conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido transformadas en un negocio aumentado con clientes nuevos y actuales, y, finalmente, en una mejor actuación financiera. Un buen Cuadro de Mando Integral debe tener

una mezcla adecuada de resultados (indicadores históricos) y de inductores de la actuación (indicadores previsionales) de la estrategia de la unidad de negocio.

El capítulo 7 trata más a fondo el tema de que el Cuadro de Mando Integral no es sólo una colección de indicadores financieros y no financieros. El Cuadro de Mando debe ser la traducción de la estrategia de la unidad de negocio en un conjunto vinculado de medidas, que definan tanto los objetivos estratégicos a largo plazo como los mecanismos para alcanzar estos objetivos.

¿DEBERÍAN ELIMINARSE LOS INDICADORES FINANCIEROS?

El componente objetivo financiero de un Cuadro de Mando Integral ¿es importante para conducir la actuación a largo plazo de la organización? Como ya hemos visto, algunos críticos ven la orientación a corto plazo de muchos directivos, que surgen y son inherentes al intento de conseguir unos objetivos financieros para medidas como los rendimientos sobre el capital empleado, dividendos por acción o incluso el precio actual de las acciones. Hay varios críticos que abogan por la completa eliminación de las medidas financieras, a la hora de medir la actuación de la unidad de negocio. Arguyen que en la competición global, conducida por la tecnología y de cara al cliente, las medidas financieras proporcionan unas directrices de éxito muy pobres. Instan a los directivos para que se centren en la mejora de la satisfacción del cliente, de la calidad, de los tiempos de los ciclos, y de las habilidades y motivación de los empleados. De acuerdo con esta teoría, a medida que las empresas hagan mejoras fundamentales en sus operaciones, las cuentas financieras se arreglarán solas.

No todas las empresas son capaces de transformar las mejoras en calidad y en satisfacción del cliente en resultados financieros de un mínimo aceptable. Tomemos el ejemplo de una empresa de electrónica que durante el período de 1987 a 1990 había hecho unas notables mejoras en su actuación de calidad y de entrega puntual. La tasa de defectos cayó en un factor de 10, la rentabilidad se duplicó, y las fechas de entrega incumplidas cayeron de un 30 % al 4 %. Sin embargo, estas importantes mejoras en calidad, productividad y en el servicio al cliente no consiguieron producir beneficios financieros. Durante el mismo periodo de tres años, esta empresa que antes estaba en crecimiento tuvo una actuación financiera pobre y los desilusionados accionistas vieron como el precio de las acciones de la empresa bajaba un 70 %.

¿Cómo pudo darse un resultado tan anómalo? Muchos programas de

mejora de calidad y de productividad expanden en gran manera la capacidad efectiva de la organización. A medida que las empresas, como la empresa de electrónica que hemos descrito, mejoran su calidad y sus tiempos de respuesta, eliminan la necesidad de construir, inspeccionar y rehacer productos que no son conformes, y ya no necesitan gente o sistemas para reprogramar y agilizar los pedidos demorados. En general, una vez que una empresa elimina el desperdicio y los defectos, deja de rehacer, reprogramar, cambiar los pedidos y los envíos, y gana una mayor integración entre los proveedores, operaciones internas y clientes, es capaz de realizar la misma cantidad de producción con una demanda mucho menor sobre los recursos. Pero entre el corto y el medio plazo, ya se han realizado compromisos sobre la mayoría de los recursos de la organización: una situación que se describe con frecuencia cómo tener unos costes «fijos» altos. Así pues, la reducción de las demandas sobre los recursos crea una capacidad a la que no se está acostumbrado, pero pocas reducciones sustanciales en los gastos.

Pero ¿qué hay acerca de las mejoras en satisfacción del cliente, es decir, entregar pedidos con cero defectos con una perfecta y puntual entrega? Si las ventas a clientes se mantienen o bajan, puede deberse a que éstos no están en condiciones de recompensar a sus mejores proveedores con un aumento en las compras. La empresa que hemos descrito antes era el proveedor número uno para muchos de sus clientes. Los clientes pueden querer quedarse con uno o dos proveedores, a fin de no depender completamente de un único proveedor. Si los clientes no pueden o no quieren darle más volumen de negocio a un proveedor, y si el proveedor se resiste a despedir empleados (nada irrazonable, ya que los empleados fueron la fuente de las mejoras de calidad, productividad y servicio al cliente), las mejoras operativas no se traducen fácilmente en una rentabilidad más alta. Los resultados financieros mejorados no son un resultado automático del programa de mejora operativa para mejorar la calidad y reducir los tiempos de los ciclos.

Los balances y unos indicadores financieros periódicos han de seguir teniendo un papel esencial a la hora de recordar a los ejecutivos que la mejora de la calidad, de los tiempos de respuesta, de la productividad y de los nuevos productos son medios para un fin, no el fin en sí mismo. Tales mejoras únicamente benefician a una empresa cuando pueden ser traducidas en una mejoría de las ventas, en menores gastos operativos o en una mayor utilización de los activos. No todas las estrategias a largo plazo son rentables. En los años 80, a IBM, Digital Equipment Corporation y General Motors no les faltaba visión a largo plazo. Estas empresas hicieron enormes inversiones en tecnologías de fabricación muy avanzadas, así como en calidad e investigación y desarrollo. Pero las visiones que les guiaban y su modelo de negocio para tener éxito diferían de lo que sus mercados estaban recompensando en ese momento. No reconocieron lo suficientemente pronto que

el fracaso de sus indicadores financieros en responder a su estrategia de inversión era un claro aviso de que tenían que volver a examinar las asunciones básicas de su estrategia. El fracaso en la conversión de una actuación operativa mejorada en una actuación financiera mejorada debe hacer volver a los ejecutivos al tablero de dibujo, para pensar de nuevo en la estrategia de la empresa o en sus planes de puesta en práctica.

Las empresas con una actuación de funcionamiento muy mejorada han de identificar la forma de aumentar las ventas a los clientes existentes, la forma de comercializar los nuevos productos con capacidades atractivas, y cómo comercializar los productos y servicios de la empresa a clientes y segmentos de mercado completamente nuevos. Estos nuevos segmentos, inicialmente inaccesibles, pueden convertirse en valiosos clientes gracias a las capacidades mejoradas, en cuanto a menor coste, una actuación superior, y una mejor calidad, entrega y servicio al cliente.

Un amplio sistema de indicadores y de gestión ha de especificar la forma en que las mejoras en operaciones, servicio al cliente y nuevos productos y servicios se vinculan a una actuación financiera mejorada, a través de mayores ventas, mayores márgenes operativos, una más rápida rotación de los activos y menores gastos operativos. El Cuadro de Mando Integral ha de poner un gran énfasis en los resultados financieros. Por último, deben vincularse las trayectorias causales de todas las medidas de un Cuadro de Mando con los objetivos financieros. El Cuadro de Mando obtiene los beneficios, al mantener las mediciones financieras como resultados últimos, sin la miopía y distorsión que dimanan de un enfoque exclusivo en la mejora de las medidas financieras a corto plazo.

CUATRO PERSPECTIVAS: ¿SON SUFICIENTES?

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral han demostrado ser válidas a través de una amplia variedad de empresas y sectores. Pero las cuatro perspectivas deben ser consideradas como una plantilla, y no como un corsé o una camisa de fuerza. No existe ningún teorema matemático que diga que las cuatro perspectivas son a la vez necesarias y suficientes. Aún no conocemos empresas que no utilicen las cuatro perspectivas, pero, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, pueden necesitarse una, o más perspectivas adicionales. Por ejemplo, algunas personas han expresado su preocupación respecto a que, a pesar de que el Cuadro de Mando Integral reconoce, explícitamente, los intereses de los accionistas y los clientes, no incorpora explícitamente los intereses de otros grupos de interés como los empleados, los proveedores y la comunidad. Es cierto que la perspectiva de los empleados está incorporada

virtualmente en todos los Cuadros de Mando dentro de la perspectiva de formación y crecimiento. De forma similar, si unas fuertes relaciones con los proveedores forman parte de la estrategia que conduce a un avance espectacular de cara al cliente y/o a una actuación financiera, los inductores de las medidas del resultado y de la actuación en las relaciones con los proveedores, deben ser incorporados dentro de la perspectiva de proceso interno de la organización. Pero creemos que no todos los grupos de interés tienen derecho de forma automática a tener una posición en el Cuadro de Mando de una unidad de negocio. Los resultados y los inductores de la actuación del Cuadro de Mando deben medir esos factores que crean una ventaja competitiva y unos avances espectaculares para la organización.

Tomemos el ejemplo de una empresa química que deseaba crear una perspectiva completamente nueva, para reflejar las consideraciones medioambientales. Les desafiamos:

> *Mantener limpio el medio ambiente es importante. Las empresas deben cumplir las leyes y las reglas, pero este cumplimiento o conformidad no parece ser la base de una ventaja competitiva.*

El director general y otros altos ejecutivos respondieron inmediatamente:

> *No estamos de acuerdo. Nuestra franquicia se encuentra bajo grandes presiones en muchas de las comunidades en que operamos. Nuestra estrategia es ir mucho más allá de lo que exigen las leyes y normas actuales, a fin de que en todas las comunidades se nos vea, no sólo como unos ciudadanos corporativos respetuosos de la ley, sino como ciudadanos corporativos sobresalientes, desde el punto de vista tanto medioambiental como por crear unos trabajos productivos, seguros y bien pagados. Si las normas se endurecen, algunos de nuestros competidores pueden perder su franquicia, pero nosotros esperamos habernos ganado el derecho a seguir adelante con nuestras operaciones.*

Todos ellos insistieron en que una actuación medioambiental y de cara a la comunidad era la parte central de la estrategia de esa empresa, y tenía que ser una parte integral de su Cuadro de Mando.

Así pues, todos los intereses de los grupos de interés, cuando son vitales para el éxito de la estrategia de la unidad de negocio, pueden ser incorporados a un Cuadro de Mando Integral. Sin embargo, los objetivos de los grupos de interés no deben ser añadidos al Cuadro de Mando a través de un conjunto aislado de medidas que los directivos deben mantener «controladas». Otros sistemas de control y de mediciones pueden establecer los requisitos de diagnóstico y de conformidad, de una forma mucho más eficaz

que el Cuadro de Mando Integral.[10] Las medidas que aparecen en el Cuadro de Mando Integral deberían estar completamente, integradas en la cadena de vinculaciones de acontecimientos causales que definen y cuentan la historia de la estrategia de la unidad de negocio.

LA UNIDAD ORGANIZATIVA PARA UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Algunas empresas operan dentro de un solo sector económico. Es cierto que algunas de las primeras aplicaciones del Cuadro de Mando Integral fueron para empresas en posiciones particulares del sector de los semiconductores, como Advanced Micro Devices (AMD) y Analog Devices, o en un segmento concreto del sector de los ordenadores, como Apple Computer. Estas empresas desarrollaron cuadros de mando integrales que además eran cuadros de mando corporativos (el término utilizado en Analog Devices). Sin embargo, la mayoría de las corporaciones son tan variadas que construir un Cuadro de Mando a nivel corporativo puede ser una primera empresa difícil. Los Cuadros de Mando Integrales están mejor definidos para las unidades estratégicas de negocio (UEN). Una unidad estratégica de negocio ideal, para un Cuadro de Mando Integral, conduce las actividades a través de toda una cadena de valor: innovación, operaciones, marketing, distribución, ventas y servicio. Esta clase de UEN tiene sus propios productos y clientes, canales de marketing y de distribución, así como instalaciones de producción. Y, lo más importante, posee una estrategia bien definida.

Una vez que se ha desarrollado un Cuadro de Mando Integral para una UEN, se convierte en la base de Cuadros de Mando Integrales para departamentos y unidades funcionales dentro de la UEN. Las declaraciones de misión y estrategia para departamentos y unidades funcionales pueden definirse dentro del marco establecido por la misión, estrategia y Cuadro de Mando de la unidad de negocio. Luego, los gerentes de departamento y unidades funcionales pueden desarrollar sus propios Cuadros de Mando, que serán consistentes con la UEN y ayudarán a cumplir su misión y estrategia. De este modo, el Cuadro de Mando de la UEN se desliza en cascada hasta llegar a los centros locales de responsabilidad dentro de la UEN, permitiendo que todos los centros de responsabilidad trabajen, de una forma coherente, hacia la consecución de los objetivos de la UEN. Lo importante para saber si un departamento o una unidad funcional debería tener un Cuadro de Mando Integral, es averiguar si la unidad de la organización tie-

10. Simons, *Levers of Control.*

ne (o debería tener) una misión, una estrategia, unos clientes (internos o externos) y unos procesos internos que le permitan realizar su misión y estrategia. Si es así, la unidad es un candidato válido para un Cuadro de Mando Integral.

Si la unidad organizativa es definida con demasiada amplitud, digamos más allá de una unidad estratégica de negocio, puede ser difícil definir una estrategia coherente e integrada. En lugar de ello, los objetivos y medidas del Cuadro de Mando pueden terminar siendo un promedio o una mezcla de varias estrategias distintas. Por ejemplo, al principio, intentamos ayudar a una empresa de gases industriales a crear un Cuadro de Mando. Desde el primer momento quedó claro que la empresa tenía tres unidades de negocio distintas, y cada una de ellas estaba definida por un canal único de distribución que tenía diferentes estrategias y clientes. Se demostró que era mucho más sencillo construir cuadros de mando para cada UEN individual, definida por sus canales únicos de distribución.

Sin embargo, es frecuente que incluso las corporaciones que engloban varias UEN, que son en cierto modo independientes, hayan empezado a desarrollar un cuadro de mando Integral a nivel corporativo. Esta clase de Cuadro de Mando de nivel corporativo establece un marco común, una plantilla corporativa, sobre los temas y puntos de vista comunes que deben ser puestos en práctica en los cuadros de mando desarrollados en la UEN individual. El cuadro de mando corporativo también establece la forma en que la corporación añade valor, más allá del valor creado por la colección de UEN que operan como unidades independientes. Este papel de la corporación como creadora de valor es citado por Goold.[11] El capítulo 8 trata más a fondo el tema de la integración de los cuadros de mando de las UEN en el más amplio marco corporativo.

¿POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO O MOTIVACIÓN POR LAS COMPETENCIAS CENTRALES / CAPACIDADES?

En este libro, enfocaremos la estrategia como la elección de los segmentos de mercado y de cliente que la unidad de negocio tiene la intención de servir, la identificación de los procesos críticos internos en que la unidad debe sobresalir, para hacer llegar la propuesta de valor a los clientes que se encuentran en los segmentos de mercado seleccionados, y la selección de las capacidades individuales y de la organización exigidas por los objetivos internos, de clien-

11. M. Goold,A. Campbell, y M. Alexander, *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Mutibusiness Company* (New York: John Wiley & Sons, 1994).

tes y financieros. Este enfoque es consistente con el análisis de la industria y de la competencia que se articula en varios de los libros sobre estrategia corporativa de Michael Porter.[12] Hemos visto que este enfoque funciona bien en docenas de organizaciones, tal como mostraremos en próximos capítulos.

Por otra parte, algunas empresas compiten explotando capacidades únicas, recursos y competencias centrales.[13] Por ejemplo, Honda apalanca sus capacidades de diseño y construcción de soberbios motores en segmentos de mercado –motocicletas, automóviles, cortadoras de césped, utilitarios– en los que esta capacidad les proporciona una ventaja competitiva. Canon equilibra sus capacidades, de calidad mundial, en óptica y miniaturización, que se desarrollaran inicialmente para las cámaras, con otros productos, como las máquinas copiadoras y de fax y las impresoras para ordenador. Las empresas que despliegan una estrategia basada en las competencias centrales o unas capacidades únicas puede que deseen iniciar sus procesos de planificación estratégica identificando estas competencias y capacidades críticas para sus perspectivas de proceso interno, y luego, para la perspectiva del cliente, seleccionando segmentos de clientes y de mercado en que estas competencias y capacidades son de la máxima importancia para entregar valor al cliente.

El Cuadro de Mando Integral es, primordialmente, un mecanismo para la puesta en práctica de una estrategia, no para la formulación de la misma.[14] Puede acomodar o incluir cualquiera de los dos enfoques para formular la estrategia de la unidad de negocio; empezar desde la perspectiva del cliente, o empezar desde unas capacidades excelentes de proceso interno de negocio. Para cualquier enfoque que la alta dirección de la UEN utilice para formular su estrategia, el Cuadro de Mando Integral le proporcionará un mecanismo inapreciable para traducir esa estrategia en objetivos, medidas y fines concretos, y para controlar y vigilar la puesta en práctica de esa estrategia durante períodos subsiguientes.

12. M.E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, a.980) y *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985).

13. C.L. Prahalad and G. Hamel, «The Core Competence of the Corporation,» *Harvard Business Review (Mayo-Junio 1990): 79-91; R. Hayes, «Strategic Planning-Forward in Reverse», Harvard Business Review (Noviembre-Diciembre 1985): 111-119; y D.J.Collis y C.A. Montgomery, «Competing on Resources: Strategy in the 1990s,» Harvard Business Review (Julio-Agosto 1995): 118-128.*

14. *Sin embargo, a medida que muchas organizaciones empiezan a desarrollar cuadros de mando integrales, se dan cuenta, pronto, de que les falta consenso respecto a la estrategia de su unidad de negocio. En tales casos, el desarrollo de los objetivos y medidas del Cuadro de Mando Integral, se convierte en el catalizador de un proceso, más preciso, de formulación de la estrategia, entre la alta dirección.*

APÉNDICE: LAS LIMITACIONES DE LAS MEDICIONES FINANCIERAS DE LA ACTUACIÓN DE NEGOCIOS

Existen varios informes que han expresado la preocupación con respecto a un énfasis excesivo sobre las medidas financieras de la actuación corporativa. El proyecto Harvard Business School Council on Competitiveness identificó las siguientes diferencias sistemáticas entre las inversiones realizadas por corporaciones norteamericanas y las realizadas en Japón y Alemania:

- El sistema norteamericano apoya menos las inversiones corporativas a largo plazo, a causa del énfasis puesto en la mejora de los rendimientos a corto plazo, para influir en los precios actuales de las acciones.
- El sistema norteamericano favorece aquellas formas de inversión en que los rendimientos son más fácilmente mensurables: ello conduce a una infrainversión en activos intangibles –innovación de productos y procesos, capacitación de los empleados, satisfacción del cliente–, cuyos rendimientos a corto plazo son más difíciles de medir.
- El sistema norteamericano conduce a un exceso de inversión en activos que pueden ser valorados fácilmente (como, por ejemplo, a través de fusiones y adquisiciones) y a una infrainversión en proyectos de desarrollo interno, cuyos rendimientos son más difíciles de valorar.
- El sistema norteamericano permite que las empresas con bases de activos muy fuertes (como recursos naturales, empresas de bienes de consumo con unas marcas muy potentes y empresas cinematográficas y de radiodifusión) operen de una forma ineficaz, sin explotar totalmente sus activos infravalorados, siempre que los ingresos a corto plazo sean satisfactorios. Convertir en efectivo el valor procedente de los activos de estas empresas exige costosas innovaciones financieras, que comprenden ofertas públicas de adquisición hostiles, adquisición apalancada de la totalidad de las acciones y la emisión de bonos basura.[15]

Recibimos evidencias adicionales procedentes de inversores externos, que expresan su insatisfacción al ver únicamente, informes financieros de actuaciones pasadas. Quieren información que les ayude a prever la actuación futura de empresas en las que ellos han invertido su capital (o en las que están pensando invertir). Por ejemplo, Peter C. Lincoln, vicepresidente de la U.S. Steel and Carnegie Pension Fund, manifestó: «La medición de la actuación no financiera –como la medición de la satisfacción del cliente, o la velocidad con que los nuevos productos salen de la fase de desarrollo–

15. *Michael E. Porter, «Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment system, «Harvard Business Review (Septiembre-Octubre 1992): 73.*

sería muy útil para los inversores y los analistas. Las empresas deberían difundir esta clase de información, a fin de proporcionar un cuadro completo de sus operaciones».[16]

La preocupación respecto al excesivo énfasis en las medidas de la actuación financiera ha llegado incluso a la más importante de las asociaciones profesionales de contables públicos estadounidenses. Un comité especial de alto nivel sobre los informes financieros del American Institute of Certified Public Accountants, reforzó nuestra preocupación respecto a la dependencia exclusiva de informes financieros para medir la actuación de las empresas: «El usuario se centra en el futuro, mientas que los informes de las empresas actuales se centran en el pasado. A pesar de que la información sobre el pasado es un indicador útil de la actuación futura, los usuarios también necesitan una información que mire hacia delante». El comité reconoció la importancia de informar sobre lo bien, o mal, que las empresas están creando valor para el futuro. El comité recomendó vincular la información sobre la actuación de la empresa, con la visión estratégica de la dirección: «Muchos usuarios desean ver a una empresa a través de los ojos de la dirección, para que les ayude a comprender la perspectiva de la dirección y predecir a dónde conducirá esa dirección a la empresa». Siguió diciendo que las mediciones no financieras deben tener un papel clave: «La dirección debe revelar las mediciones financieras y no financieras que utiliza para gestionar el negocio, que cuantifican los efectos de las actividades y acontecimientos clave».[17]

El comité terminó recomendando que las empresas adopten un enfoque más «equilibrado» y orientando hacia el futuro:

Para satisfacer las cambiantes necesidades de los usuarios, los informes deben:

- *Proporcionar más información sobre planes, oportunidades, riesgos e incertidumbres.*
- *Centrarse más en los factores que crean valor a largo plazo, incluyendo las medidas no financieras que indiquen cómo se están realizando los procesos clave de la empresa.*
- *Equiparar mejor la información publicada externamente con la información proporcionada internamente a la alta dirección para gestionar la empresa.*[18]

En el capítulo 9 comentamos las oportunidades para utilizar el Cuadro de Mando Integral para los informes externos.

16. *The AICPA Special Commitee on Financial Reporting, Improving Business Reporting-A Customer Focus: Meeting the Information Need of Investors and Creditors* (New York: American Institute of Certified Public Accountants, 1994), 9.

17. Del mismo, 10.

18. Del mismo, 30.

PRIMERA PARTE

La forma de medir la estrategia empresarial

Las empresas que utilizan el Cuadro de Mando Integral como la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica tienen dos tareas: primero, han de construir el Cuadro de Mando, y segundo, han de utilizarlo. Hemos organizado el libro alrededor de estas dos tareas. En la primera parte, los capítulos del 3 al 8 describen la construcción de un Cuadro de Mando Integral. En la segunda parte, los capítulos del 9 al 12, explican las formas en qué las empresas utilizan el cuadro de mando Integral como un sistema integrado de gestión estratégica.

Está claro que las dos tareas no son independientes. A medida que los directivos empiecen a utilizar sus cuadros de mando para los procesos clave de gestión, irán adquiriendo nuevas percepciones respecto al propio cuadro de mando: qué indicadores no funcionan, cuáles deben ser modificados, y qué nuevos indicadores de éxito estratégico han surgido y deben ser incorporados al Cuadro de Mando.

Los capítulos del 3 al 6 tratan de lo que es fundamental para construir objetivos e indicadores, en cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. En cada capítulo identificamos indicadores genéricos que aparecen en los cuadros de mando de la mayoría de organizaciones, como los siguientes:

Perspectiva	**Indicadores genéricos**
Finanzas	Rendimientos sobre las inversiones y valor añadido económico
Clientes	Satisfacción, retención y cuota de mercado

Procesos Internos	Calidad, tiempo de respuesta, coste e introducción de nuevos productos
Formación y crecimiento	Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información

Sin embargo, recalcamos la importancia de incorporar indicadores que se deriven específicamente de la estrategia de una organización. Mostraremos, a través de ejemplos concretos, la forma en que los objetivos y las medidas en cada una de las cuatro perspectivas han sido derivados para comunicar y ayudar a poner en práctica la estrategia.

El capítulo 7 suministra la integración de este tema estratégico, ilustrando la importancia de vincular los objetivos y los indicadores en las cuatro perspectivas, en unos amplios e interrelacionados temas estratégicos. La vinculación de las medidas a través de las cuatro perspectivas, muestra claramente que el Cuadro de Mando no es una colección *ad hoc*, de más o menos dos docenas de indicadores con los que los directivos deben hacer juegos malabares y cambalaches. Por el contrario, en un buen cuadro de mando integral los indicadores deben estar vinculados para que comuniquen un pequeño número de amplios temas estratégicos, tales como hacer crecer el negocio, reducir los riesgos, o aumentar la productividad. En el capítulo 7, las medidas estratégicas desarrolladas en los capítulos del 3 al 6 se reúnen para articular lo que constituye un buen Cuadro de Mando Integral.

Los capítulos del 3 al 7 describen los cuadros de mando integrales para una sola unidad organizativa: la unidad estratégica de negocio (UEN). El capítulo 8 amplía el concepto al desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para una corporación o sector, que comprende varias unidades de negocio dentro de la misma organización. Aplicamos la noción de estrategia de nivel corporativo para identificar los temas que permiten que el todo (la corporación), sea más valioso que la suma de sus partes (las divisiones operativas). Seguimos las implicaciones de la estrategia de nivel corporativo hasta los cuadros de mando integrales, que serán desarrollados para las unidades operativas, descentralizadas pero relacionadas, y los departamentos funcionales de nivel corporativo. El capítulo 8 también muestra la forma en que se han desarrollado cuadros de mando integrales, para unidades organizativas públicas y los sectores sin ánimo de lucro.

EMPRESAS CON CUADROS DE MANDO INTEGRALES

A lo largo de todo el libro ilustraremos las prácticas de medición innovadora de muchas empresas. Pero el completo y exhaustivo uso de los Cuadros

de Mando Integrales se cuenta a través de las experiencias de cinco empresas a las que hemos seguido muy de cerca durante los tres últimos años. Rockwater, Metro Bank, Pioneer Petroleum, National Insurance y Kenyon Stores.

Rockwater es una empresa de construcciones submarinas de varios cientos de millones de dólares, cuyos clientes son las mayores empresas petroleras, de gas y de construcciones en alta mar. Rockwater, cuya sede central se encuentra en Aberdeen, Escocia, es una división operativa de Brown & Root Energy Services que, a su vez, forma parte de la Halliburton Corporation, una empresa de construcción a nivel mundial, de cuatro mil millones de dólares, que tiene su sede en Dallas, Texas. Rockwater se formó en 1989, al fusionarse dos empresas constructoras, previamente independientes, una británica y la otra holandesa. El primer presidente de Rockwater, Norman Chambers, utilizó el Cuadro de Mando Integral, empezando en 1992, para unir la cultura y la filosofía operativa de las dos empresas, y permitir que la nueva empresa pudiera competir por los clientes sobre la base de relaciones de calidad, seguridad y valor añadido, y no por unos precios bajos. En 1994, Norman Chambers fue ascendido a presidente de Brown & Root Energy Services, donde sigue utilizando el Cuadro de Mando Integral como su sistema de gestión estratégica, aplicándolo ahora a nivel de grupo y a cada una de las empresas filiales.

Metro Bank es la división bancaria de un gran banco, con 8.000 empleados, una cuota de mercado del 30 % de los depósitos de la región, y cerca de mil millones en ingresos totales. La corporación madre es la entidad resultante de la fusión de dos grandes, y altamente competitivos, bancos de una gran área metropolitana de Estados Unidos. El director general de Metro Bank llevó a la práctica el Cuadro de Mando Integral, a partir de 1993, para comunicar y reforzar una nueva estrategia para el fusionado banco de particulares, que pasaría de su enfoque actual y su poder en servicios orientados a las transacciones, a ofrecer toda una gama de servicios y productos financieros a segmentos de clientes seleccionados.

Pioneer Petroleum es la división norteamericana de refinado y de marketing de una gran empresa petrolera integrada en todo el mundo. Su director general lanzó un proceso de Cuadro de Mando en 1993 para reemplazar el enfoque de control y análisis financiero de la división, por un nuevo proceso de gestión de la actuación estratégica. El esfuerzo empezó con un Cuadro de Mando para toda la división, que identificaba segmentos de clientes seleccionados y temas amplios, y luego pasó a desarrollar cuadros de mando para cada unidad de servicio y de negocio de la división.

National Insurance es la división de seguros de propiedades y a terceros de una de las mayores y completas empresas de seguros norteamericanas. En 1993, cuando lanzó su proyecto de Cuadro de Mando, National tenía

6.500 empleados y unos ingresos de 4 mil millones de dólares. Sin embargo, sus resultados de explotación eran tan catastróficos, con pérdidas de cientos de millones de dólares, que la corporación matriz estaba pensando en cerrar la empresa y abandonar el negocio de los seguros a terceros y sobre propiedades. La corporación, en un último esfuerzo para salvar la división, contrató a un nuevo equipo de gestión procedente del exterior. El equipo decidió que la empresa pasara de su estrategia de generalidades, en que intentaba proporcionar todos los servicios de seguros a todos los clientes y segmentos de mercado, a una estrategia de especialista. El equipo lanzó su programa de cuadro de mando para aclarar la nueva estrategia y desarrollar y coordinar los programas de puesta en práctica, necesarios. Este programa, además, se amplió para desarrollar un nuevo sistema de gestión estratégica que tuviera éxito a la hora de transformar National en una aseguradora rentable.

Kenyon Stores es un detallista de prendas de vestir, que administra 10 cadenas de venta al detall independientes, con más de 4.000 puntos de venta y cerca de 8 mil millones de dólares en ventas anuales. Históricamente, las cadenas individuales actuaban de forma independiente, con muy poca coordinación o integración central. El director general de Kenyon se pasó al Cuadro de Mando Integral, como parte de su nueva estrategia para equilibrar los recursos clave de nivel corporativo y dirección, a fin de conseguir un ambicioso objetivo de aumento de ventas de 20 mil millones de dólares para el año 2.000, principalmente gracias al crecimiento interno.

Además de estas cinco empresas, también hemos utilizado la experiencia de Analog Devices y FMC Corporation, que fueron de las primeras que adoptaron el Cuadro de Mando Integral.

Capítulo tres

La perspectiva financiera

La construcción de un Cuadro de Mando Integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo. En la mayoría de las organizaciones, los temas financieros de aumento de ingresos, mejorando el coste y la productividad, intensificando la utilización de los activos y reduciendo el riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios a través de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando.

Sin embargo, muchas corporaciones utilizan unos objetivos financieros idénticos para todas sus divisiones y unidades de negocio. Por ejemplo, a cada unidad de negocio puede pedírsele que alcance el mismo objetivo de un 16 % en rendimientos sobre el capital empleado, que se ha establecido para toda la corporación. Por otro lado, si la corporación está utilizando la medida económica del valor añadido,[1] a cada negocio puede pedírsele que eleve al máximo en cada período su valor añadido económico. Aunque este enfoque uniforme es, ciertamente, factible, consistente y en cierto sentido

1. Ver, por ejemplo, G. Bennet Stewart, *The Quest for Value* (New York: Harper Business, 1991) y G.B. Stewart, «EVA»: Fact and Fantasy,» *Journal of Applied Corporate Finance* (Verano de 1994): 71-84.

«justo», ya que todos los gerentes de unidades de negocio serán evaluados por medio de la misma métrica, no reconoce que las diferentes unidades de negocio pueden seguir unas estrategias absolutamente diferentes; por lo tanto, es muy poco probable que una medida financiera, y especialmente un único objetivo para una única medida financiera, sea apropiado para una amplia gama de unidades de negocio. Así pues, cuando los ejecutivos de unidades de negocio empiecen a desarrollar la perspectiva financiera para su Cuadro de Mando Integral, deben determinar unas métricas financieras apropiadas para sus estrategias. Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando.

CÓMO VINCULAR LOS OBJETIVOS FINANCIEROS CON LA ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación.[2] A fin de simplificar, sólo identificamos tres fases:[3]

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Los negocios en *crecimiento* se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. Para capitalizar este potencial, es posible que tengan que dedicar unos recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios; construir y ampliar las instalaciones de producción; crear capacidad de funcionamiento; invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución, que apoyen las relaciones globales; y nu-

2. C.W. Hofer y D.E. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul: West Publishing, 1978); I.C. MacMillan, «Seizing Competitive Initiative,» *Journal of Business Strategy* (Primavera de 1982): 43-57; y P. Haspeslagh, «Portfolio Planning: Uses and Limits,» *Harvard Business Review* (Enero-Febrero 1982): 58-73.

3. Este tratamiento se vio influenciado por Ernest H. Drew, «Scaling the Productivity of Investment, » *Chief Executive* (Julio/Agosto de 1993).

trir y desarrollar las relaciones con los clientes. Los negocios en la fase de crecimiento pueden operar con *cash flows* negativos y muy bajos rendimientos sobre el capital invertido (tanto si las inversiones se hacen sobre activos intangibles como si se capitalizan para propósitos internos). Las inversiones que se hacen de cara al futuro pueden consumir más dinero del que puede ser generado en la actualidad por la limitada base de los productos, servicios y clientes existentes. El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.

Es probable que la mayoría de unidades de negocio en una empresa se encuentren en la fase de *sostenimiento*, en la que siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que estas empresas, mantengan su cuota de mercado existente y quizá lo incrementen de algún modo de año en año. Los proyectos de inversiones se dirigirán más a solucionar atascos (cuellos de botella), a ampliar la capacidad y a realzar la mejora continua, en lugar de las inversiones de opciones de crecimiento y recuperación lejana que se hacían en la fase de crecimiento.

La mayoría de las unidades de negocio en fase de sostenimiento utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad. Este objetivo puede expresarse por medio de la utilización de medidas relacionadas con los ingresos contables, como los beneficios de explotación y el margen bruto. Estas medidas toman el capital invertido en la unidad de negocio como dado (o exógeno) y piden a los directivos que aumenten al máximo los ingresos que pueden ser generados por el capital invertido. A otras unidades de negocio, más autónomas, se les pide gestionen que no sólo los flujos de ingresos, sino también el nivel de capital invertido en la unidad de negocio. Las medidas utilizadas para estas unidades de negocio relacionan los ingresos contables obtenidos con el nivel del capital invertido en la unidad de negocio. Medidas como los rendimientos sobre las inversiones, los rendimientos sobre el capital empleado y el valor añadido económico son representativas de las que se utilizan para evaluar la actuación de esta clase de unidades de negocio.

Algunas unidades de negocio habrán llegado a una fase madura del ciclo de su vida, en que la empresa quiere *recolectar*, o *cosechar*, las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Estos negocios ya no requieren inversiones importantes; sólo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades. Cualquier proyecto de inversión ha de tener unos períodos de restitución muy cortos y definidos. El objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del *cash flow* a la corporación. Los objetivos financieros generales para los negocios en fase

de recolección serían el *cash flow* (antes de la depreciación) y reducir las necesidades de capital circulante.

Así pues, los objetivos financieros de las empresas en cada una de estas tres fases son absolutamente diferentes. Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas –en nuevos mercados y a nuevos clientes, y procedentes de nuevos productos y servicios– manteniendo unos niveles de gasto adecuados para el desarrollo de los productos y los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución. Los objetivos financieros en la fase de sostenimiento pondrán el énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, los beneficios de explotación, y el margen bruto. Los proyectos de inversiones para las empresas que se encuentran en esta categoría serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados. Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico añadido y el valor del accionista. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener unos excelentes rendimientos sobre el capital aportado al negocio. Y los objetivos financieros para las empresas en fase de recolección presionarán el *cash flow*. Cualquier inversión ha de tener unas restituciones de dinero seguras e inmediatas. Los indicadores contables –tales como los rendimientos sobre las inversiones, el valor añadido económico y los beneficios de explotación– son menos relevantes, ya que en estas unidades de negocio ya se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, lo que podría animar a los directivos a buscar inversiones adicionales, basándose en las proyecciones de rendimientos futuros. En lugar de ello, el objetivo es aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones que se han realizado en el pasado. No habrá, virtualmente, ningún gasto para investigación y desarrollo, o para ampliar las capacidades, a causa del poco tiempo de vida económica que le queda a las unidades de negocio en fase de recolección.

El desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, por lo tanto, debe empezar por un diálogo activo entre el director general de la unidad de negocio y el director financiero de la corporación sobre los objetivos y la categoría financiera concreta de la unidad de negocio, que identificará el papel de la unidad de negocio en la empresa. Este diálogo, por supuesto, exige que el director general y el director financiero de la empresa tengan una estrategia financiera explícita para cada una de las unidades de negocio. El posicionamiento de las divisiones en una categoría financiera no es inmutable. Una progresión normal, que podría darse al cabo de los años, traslada a las unidades desde la fase de crecimiento a la de sostenimiento,

recolección, y finalmente a la salida.[4] Pero ocasionalmente, un negocio que se encuentra en una fase madura de recolección puede, de forma inesperada, encontrarse con un objetivo de crecimiento. Un repentino cambio tecnológico, de mercado o de regulaciones puede tomar lo que previamente, era un servicio o producto maduro y transformarlo en uno con gran potencial de crecimiento. Una transformación de esta clase cambiaría completamente los objetivos de inversión y financieros de la unidad de negocio. Éste es el motivo por el que los objetivos financieros de todas las unidades de negocio deben ser revisados periódicamente, por lo menos una vez al año, a fin de reafirmar o cambiar la estrategia financiera de la unidad.

La gestión del riesgo

Una gestión financiera eficaz ha de cuidarse igual del riesgo que de los rendimientos. Los objetivos relacionados con el crecimiento, la rentabilidad y el *cash flow* acentúan la mejora de los rendimientos de la inversión. Pero las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control del riesgo. Por ello, muchas empresas incluyen en su perspectiva financiera un objetivo referido a la dimensión del riesgo de su estrategia. Por ejemplo, la diversificación de las fuentes de ingresos para depender de un limitado conjunto de clientes, una o dos líneas de negocios, o unas regiones geográficas determinadas. En general, la gestión del riesgo es un objetivo adicional que debe complementar cualquier estrategia de rentabilidad que la unidad de negocio haya elegido.

4. Algunos negocios ya no encajan en los objetivos estratégicos de la empresa, o ya no pueden generar unos adecuados rendimientos de dinero o financieros. Estos negocios deben mantenerse lo justo para que la empresa pueda poner en práctica una estrategia de «salida», ya sea a través de la venta o de un cierre ordenado. En la fase de salida, los indicadores financieros deben centrarse en el mantenimiento del valor existente. Los indicadores para los negocios que se encuentren en esta fase, deben derivarse de que el Director General y el Director Financiero de la empresa, comprendan claramente lo que se necesita para preparar al negocio de cara a una venta ordenada y que aumente al máximo el valor. Los factores que pueden poner en peligro la capacidad de vender la unidad, como un aumento del pasivo y la creación de desechos, desperdicios, polución, o clientes insatisfechos, pueden ser controlados y vigilados estrechamente.

Temas estratégicos para la perspectiva financiera

Hemos descubierto que, para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costes/mejora de la productividad
- Utilización de los activos/estrategia de inversión

El crecimiento y la diversificación de los ingresos implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dichos productos y servicios. El objetivo de reducción de los costes y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costes directos de los productos y servicios, reducir los costes indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio. Por lo que respecta al tema de la utilización de los activos, los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad del negocio dados. También se esfuerzan en obtener una mayor utilización de sus activos fijos, dirigiendo el nuevo negocio hacia unos recursos que en la actualidad no están utilizados en toda su capacidad, utilizando de modo más eficiente los recursos escasos y vendiendo aquellos activos que proporcionan unos rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado. Todas estas acciones permiten que la unidad de negocio aumente los rendimientos obtenidos a través de sus activos físicos y financieros.

Para ver la selección de los inductores de los objetivos financieros agregados como células en una matriz de 3 x 3, a través de las tres estrategias de negocio y los tres temas financieros, ver la figura 3.1.

EL CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN DE LOS INGRESOS

El indicador más común del crecimiento de los ingresos, tanto para las unidades de negocio en fase de crecimiento como para las que se encuentran en fase de recolección, sería la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado para las regiones, mercados y clientes seleccionados.

Nuevos productos

Los negocios en fase de crecimiento acostumbran a poner el énfasis en la expansión de las líneas de productos existentes, o a ofrecer productos y ser-

vicios completamente nuevos. Un indicador común para este objetivo es el porcentaje de ingresos procedentes de nuevos servicios y productos, introducidos durante un período especificado, digamos de dos a tres años. Este indicador ha sido ampliamente utilizada por empresas innovadoras, como Hewlett-Packard (HP) y 3M. Por supuesto, al igual que cualquier buen indicador, este objetivo puede alcanzarse mejor o peor. La forma preferida es que el nuevo producto o la extensión de un nuevo producto sea una mejora espectacular sobre las ofertas existentes, a fin de que capture nuevos mercados y clientes, y no se limite a reemplazar las ventas de los productos más antiguos. Pero si se utiliza demasiada presión sobre este indicador únicamente (hay menos peligro con un Cuadro de Mando Integral), una unidad de negocio podría obtener una buena puntuación de dicho indicador haciendo una serie continua de mejoras incrementales que reemplazaran a los productos existentes, pero ninguna de ellas ofrece ventajas inequívocas a los clientes. O, de forma alternativa y más disfuncional (y afortunadamente mucho menos probable), una unidad de negocio podría, sencillamente, dejar de vender un producto maduro de alto volumen, permitiendo que las ventas de un producto reciente representen una parte mayor de las ventas totales. Para poder hacerse una idea sobre si el nuevo producto o servicio representa una mejora clara sobre las ofertas anteriores, algunas empresas se centran en los precios o en los márgenes brutos de los nuevos productos y servicios, contando con que las ofertas que tengan una funcionalidad y un

		Temas estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	**Reducción de costes/mejora de la productividad**	**Utilización de los activos**
Estrategia de la unidad de negocio	**Crecimiento**	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) I + D (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Coste frente a competidores Tasas de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasas de utilización de los activos
	Recolección	Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentaje de clientes no rentables	Costes por unidad (por unidad de *output*, por transacción)	Período de recuperación (*Pay-back*) *Throughput*

Figura 3.1. El indicador de los temas financieros estratégicos

valor para el cliente mucho más significativo, es probable que proporcionen un margen más alto que los productos maduros existentes.

Nuevas aplicaciones

El desarrollo de productos totalmente nuevos puede ser muy caro y ocupar mucho tiempo, especialmente a las empresas farmacéuticas y de productos químicos para la agricultura, que tienen unos ciclos de desarrollo de producto muy largos y cuyos productos deben pasar unos procesos de aprobación gubernamental muy largos y estrictos. Los negocios en fase de sostenimiento pueden creer que es más fácil aumentar los ingresos gracias a productos existentes a los que se les encuentran nuevas aplicaciones: otras enfermedades o achaques para los que un medicamento es eficaz, u otros cultivos a los que un producto químico puede ofrecer protección. La utilización de productos existentes para nuevas aplicaciones exige que la empresa demuestre la eficacia de la nueva aplicación, pero la química básica no ha de ser inventada, ni ha de demostrarse su seguridad, ni su proceso de fabricación ha de ser desarrollado ni depurado. Si el objetivo son las nuevas aplicaciones de un producto, el porcentaje de ventas de las mismas será una medida útil del Cuadro de Mando Integral.

Nuevos clientes y mercados

Hacer llegar los productos y servicios existentes a nuevos clientes y mercados también puede ser un camino deseable para el crecimiento de los ingresos. Indicadores como el porcentaje de ingresos procedentes de nuevos clientes, segmentos de mercado y regiones geográficas pondrán de relieve la importancia de la investigación de esta fuente de incremento de los ingresos. Muchos sectores poseen una información excelente sobre el tamaño del mercado total y sobre las cuotas relativas de mercado, por participantes. El incremento de la cuota de segmentos seleccionados de mercado de una unidad es un indicador muy utilizado. Además permite que la unidad saque sus conclusiones sobre si el crecimiento de cuota de mercado procede de la mejora en la competitividad o se trata únicamente del crecimiento del tamaño total del mercado. Ganar ventas pero perder cuota puede indicar problemas con las estrategias de la unidad o con el atractivo de sus productos y servicios.

Nuevas relaciones

Algunas empresas han intentado sacar partido de las sinergias de sus diferentes unidades estratégicas de negocio, haciendo que cooperen en el desa-

rrollo de nuevos productos o en la venta de proyectos a los clientes. Tanto si la estrategia de la empresa es aumentar la transferencia de tecnología entre divisiones o aumentar las ventas a clientes individuales de múltiples unidades de negocio dentro de la empresa, el objetivo puede traducirse en la cantidad de ingresos generados por las relaciones de cooperación existentes entre las múltiples unidades de negocio.

Por ejemplo, Rockwater era una de las seis divisiones de ingeniería dentro de Brown & Root Energy Services. Todas las demás divisiones proporcionaban servicios de ingeniería de alguna clase a grandes empresas petrolíferas o de gas, y sus servicios iban desde el diseño de ingeniería básica y aplicada, a la fabricación de conducciones (oleoductos o gasoductos), la instalación de esas conducciones y el mantenimiento y servicio de las mismas. En el pasado, estas divisiones habían funcionado como empresas independientes. Cuando Norman Chambers fue ascendido de presidente de Rockwater a presidente de Brown & Root Energy Services, pidió que cada empresa adoptara como objetivo financiero un aumento en la cuota de negocio obtenida por colaboración. Su objetivo a largo plazo era ofrecer un servicio completo a los clientes: desde el diseño del proyecto inicial hasta las operaciones y mantenimiento a largo plazo de las instalaciones de conducciones de hidrocarburos.

Estos ejemplos reflejan la experiencia de varios negocios que están intentando apartarse drásticamente de los sistemas de venta del tipo productos o servicios de consumo, impulsados principalmente por el precio, para pasar a ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades particulares de los clientes. Las empresas pueden manifestar que su estrategia es pasar a una estrategia más diferenciada, pero si sus indicadores financieros sólo son ventas agregadas, beneficios y rendimientos sobre el capital empleado, es posible que estén consiguiendo unos objetivos financieros a corto plazo, pero que no estén teniendo éxito en su estrategia. Necesitan distinguir qué cantidad de sus ventas procede del ofrecimiento de precios competitivos, frente a las ventas que se hacen por más de su valor nominal, o a través de relaciones a largo plazo como resultado de los servicios con valor añadido.

Nueva variedad de productos y servicios

Ampliando esta idea, puede que las empresas elijan aumentar sus ingresos cambiando su variedad de productos y servicios. Por ejemplo, una empresa puede creer que dispone de una ventaja de coste sustancial en segmentos seleccionados, en los que puede arrebatar negocios a la competencia, ofreciendo unos precios significativamente más bajos. Si se sigue esta estrategia de coste bajo, debería medirse el crecimiento de las ventas en los segmentos

seleccionados. Por otro lado, la empresa puede decidir adoptar una estrategia más diferenciada, eliminando el énfasis en las ofertas a bajo precio, e intentando cambiar su variedad de productos y servicios, hacia unos artículos con unos precios con prima. Esta empresa podría decidir medir el crecimiento en ventas y el porcentaje de ventas totales en el segmento con prima. Metro Bank, por ejemplo, adoptó una estrategia para aumentar el número de productos basados en cuotas u honorarios que vendía, y siguió la pista al éxito de esta estrategia utilizando un indicador del crecimiento de los ingresos procedentes de estos productos y servicios.

UNA NUEVA ESTRATEGIA DE PRECIOS

Por último, el crecimiento de los ingresos, especialmente en unidades de negocio maduras y quizás en la fase de recolección, puede conseguirse subiendo los precios de los productos, servicios y clientes cuando los ingresos no cubren los costes. Estas situaciones son ahora mucho más fáciles de detectar a medida que las empresas ponen en práctica el sistema de coste basado en la actividad (ABC) que sigue la pista a los costes, beneficios e incluso a los activos utilizados en los productos, servicios y clientes individuales. Algunas empresas han descubierto –especialmente en el caso de productos especializados o clientes especialmente exigentes– que los precios pueden ser aumentados o, lo que sería equivalente, que se pueden eliminar los grandes descuentos sin perder cuota, para cubrir los costes de las características y servicios de los productos y clientes que en la actualidad no son rentables. La rentabilidad por producto, servicio y cliente, o los porcentajes de clientes y productos no rentables, proporcionan señales (y no necesariamente las únicas) de que sería oportuno cambiar los precios, o sobre el éxito y fracaso de anteriores estrategias de precios. En el caso de los productos y servicios altamente homogéneos, un simple índice de precios para los ingresos netos por tonelada, el precio por visita o el precio por unidad, pondrán de relieve las tendencias en la estrategia de precios de la empresa y del sector.

REDUCCIÓN DE COSTES/MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD

Además del establecimiento de los objetivos para el crecimiento y mix de los ingresos, puede que una empresa quiera mejorar su actuación en cuanto a costes y productividad.

EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS INGRESOS

Las unidades de negocio que se hallan en fase de crecimiento es poco probable que estén muy enfocadas a la reducción de costes. Los esfuerzos para

reducir costes a través de una automatización especializada y procesos normalizados pueden entrar en conflicto con la flexibilidad necesaria para personalizar los nuevos productos y servicios para los nuevos mercados. Por lo tanto, el objetivo de productividad para las empresas en fase de crecimiento debe centrarse en el incremento de los ingresos –digamos ingresos por empleado–, para animar los cambios a productos y servicios con mayor valor añadido, y para aumentar las capacidades de los recursos de personal y físicos de la organización.

La reducción de los costes unitarios

En el caso de los negocios en fase de sostenimiento, el alcanzar unos niveles de costes competitivos, mejorar los márgenes de explotación y controlar los niveles de gastos indirectos y de apoyo, contribuirá a conseguir mayores ratios de rentabilidad y de rendimiento sobre las inversiones. Puede que el objetivo, más sencillo y claro, de reducción de costes sea reducir el coste unitario de la realización del trabajo o de producción de resultados. Para las empresas con un resultado relativamente homogéneo puede ser suficiente tener como único objetivo la reducción de costes por unidad. Una empresa de productos químicos puede fijar unos objetivos para el coste por litro o tonelada producidos; un banco puede intentar alcanzar un menor coste por transacción (el proceso de un depósito o una retirada de fondos) y un coste reducido por cada cuenta de cliente que mantiene; y una empresa aseguradora puede medir el coste por prima procesada o por cada reclamación pagada. Como sea que el coste de realizar actividades o producir resultados puede utilizar recursos y actividades procedentes de muchos departamentos diferentes en una organización, es probable que para medir de forma adecuada el coste por unidad de procesar transacciones y de producir resultados, sea necesario disponer de un sistema de cálculo de costes orientado hacia el proceso y basado en la actividad.

Mejorar el mix de los canales

Algunas organizaciones tienen múltiples canales, a través de los cuales los clientes pueden realizar transacciones. Por ejemplo, los clientes de un banco pueden realizar sus transacciones de forma manual con los cajeros de las agencias, a través de cajeros automáticos (CA) y de forma electrónica por medio del teléfono y los ordenadores. El coste para el banco de procesar las transacciones a través de estos diversos canales es muy diferente. En el caso de los fabricantes, una cierta cantidad de pedidos a los proveedores puede realizarse de forma tradicional, con un empleado de compras que pedirá ofertas a los proveedores externos, las evaluará, seleccionará la mejor y lue-

go procederá a negociar los términos de entrega. Por otro lado, el fabricante puede establecer relaciones a largo plazo con proveedores homologados, proporcionar un intercambio electrónico de datos (EDI) entre el proceso de fabricación y el proveedor, en que el proveedor acepta la responsabilidad de suministrar las mercancías solicitadas a tiempo y directamente al proceso de producción. El coste de una transacción EDI es mucho menor que el de una transacción de compra tradicional que se haya realizado manualmente. Así pues, un método especialmente prometedor de reducir costes es pasar la relación con clientes y proveedores de unos canales procesados manualmente y de alto coste, a los canales electrónicos de bajo coste. Si una unidad de negocio emplea esta estrategia de reducción de costes, esta podrá medir el porcentaje de negocio que tramita a través de los diversos canales, con la finalidad de pasar el mix de los canales de alto coste a los de bajo. Así pues, incluso sin mejora alguna de la eficiencia de los procesos subyacentes (una asunción disparatadamente conservadora), el mero pase a unos canales de proceso más eficientes puede aumentar de forma significativa la productividad y rebajar los costes.

REDUCIR LOS GASTOS DE EXPLOTACIÓN

Muchas organizaciones están intentando de forma activareducir sus gastos de venta, generales y administrativos.[5] El éxito de este esfuerzo puede medirse siguiendo la pista de la cantidad absoluta de estos gastos o de su porcentaje sobre los costes o ingresos totales. Por ejemplo, si los directivos piensan que sus gastos generales son relativamente altos comparados con los de la competencia, pueden establecer unos objetivos de reducción de, digamos, los gastos de administración en un porcentaje de las ventas, o de distribución, o *marketing* o gastos de ventas. Los objetivos de reducir los niveles de gasto han de ser equilibrados, en el cuadro, por otras medidas, digamos de grado de reacción de los clientes, calidad y actuación, a fin de que la reducción de costes no interfiera con la consecución de objetivos de servicio al cliente y de procesos internos.

Hemos de admitir, sin embargo, que no estamos completamente cómodos con esta clase de medición, ya que asume de forma implícita que estos gastos son una «carga» para la organización que, con el tiempo, debe ser contenida y eliminada. Lo ideal sería que las organizaciones intentaran medir los resultados producidos a partir de sus recursos de apoyo e indirectos. Deberían intentar no limitarse a reducir el gasto y suministro de estos recursos, sino aumentar su eficacia –más clientes, más ventas, más transacciones, más productos nuevos, mejores procesos–, así como la eficiencia

5. S.L.Mintz, «Spotlight on SG&A», *CFO Magazine* (Diciembre de 1994): 63-65.

del trabajo realizado por estos recursos (qué cantidad de resultado y beneficios producen estos recursos con un nivel dado de *input* de recursos). Estos indicadores del tipo productividad exigen que la organización analice el trabajo que está siendo realizado por los recursos de apoyo, intente cuantificar el resultado producido, y luego derive medidas de la cantidad y calidad del resultado producido, así como el ratio entre los resultados producidos y el *input* consumido. Los análisis de costes basados en las actividades proporcionan esta clase de vinculación entre el gasto de los recursos indirectos, de apoyo y administrativos, y las actividades y procesos realizados por estos recursos y los resultados que producen y sirven. Vista desde esta perspectiva, la distinción algo artificial entre los costes directos y los indirectos, que prevalece hoy en día en muchas organizaciones, puede ser eliminada.

UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS/ESTRATEGIA DE INVERSIÓN

Objetivos como los rendimientos sobre el capital empleados, los rendimientos sobre inversiones y el valor añadido económico proporcionan unas medidas generales del resultado de las estrategias financieras para aumentar los ingresos, reducir costes y aumentar la utilización de los activos. Puede que las empresas deseen además identificar los inductores específicos que utilizarán para aumentar la intensidad de los activos.

CICLO DE CAJA

El capital circulante, especialmente las cuentas a cobrar, las existencias y las cuentas a pagar, es un elemento importante para muchas empresas de fabricación, venta al detall, mayoristas y distribuidoras. Una medida de la eficiencia de la gestión del capital circulante es el ciclo de caja, medido como la suma de los días de coste de las ventas en existencias, el plazo de cobro menos el plazo de pago (ver figura 3.2). La teoría que se esconde detrás de esta medida es sencilla. La empresa adquiere materiales o productos (y en el caso de las empresas fabricantes, paga a los trabajadores y el coste de la conversión para producir productos acabados). El tiempo que transcurre desde que se hacen las compras hasta que se vende representa la cantidad de tiempo en que el capital está paralizado en las existencias. De éste puede deducirse la cantidad de tiempo transcurrido desde que se adquieren los materiales, la mano de obra y otros *inputs* hasta que hay que hacer el pago en metálico (el plazo de pago). El plazo de cobro mide el tiempo que transcurre desde que se hace una venta hasta que se recibe el pago de los clientes. Así pues, el ciclo de caja representa el tiempo necesario para que la empresa convierta los pagos a los proveedo-

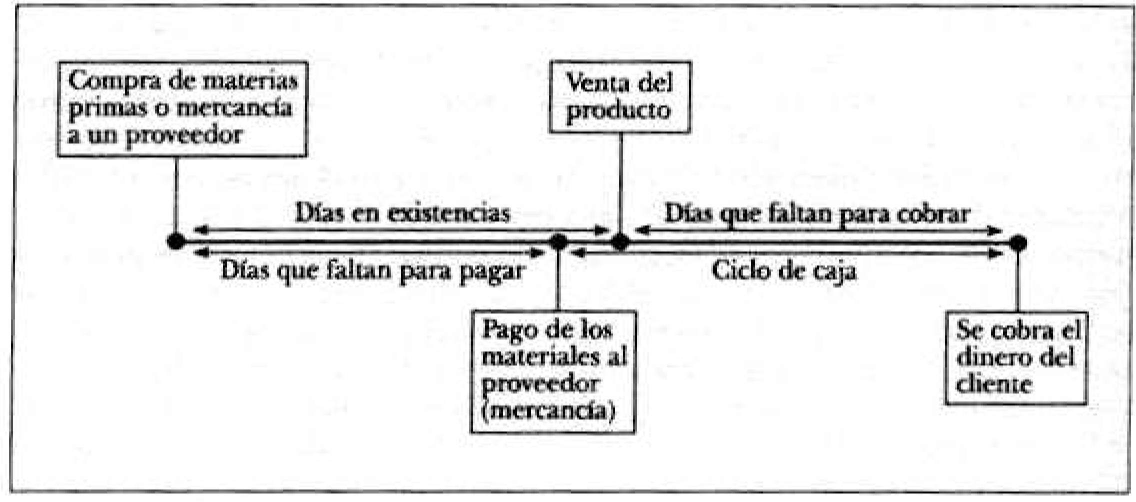


Figura 3.2 Ciclo de caja.

res de *inputs*, en cobros de los clientes. Algunas empresas operan con ciclo negativo; pagan a los proveedores después de recibir el dinero de los clientes.

De hecho, si se ajustan muchísimo las existencias a las ventas finales, se cobra rápidamente de los clientes, y se negocian unas condiciones favorables con los proveedores, les será posible proporcionar, y no consumir, capital procedente de su ciclo operativo día a día. Aunque a muchas empresas les será difícil, si no imposible, tener unos ciclos de caja negativos o cero, el objetivo de reducir los niveles actuales del ciclo puede ser un objetivo excelente para mejorar la eficiencia del capital circulante.

Las empresas con ciclos operativos largos, como las del ramo de la construcción, consideran que la gestión del capital circulante es igual de importante. Esta clase de empresas necesitan seguir la pista de los pagos contra el dinero gastado por cada trabajo terminado hasta la fecha. Rockwater, la empresa de construcciones submarinas, tenía un problema particular con las cuentas por cobrar. Era frecuente que tuviera que esperar más de 100 días antes de que el cliente hiciera el pago final del proyecto. Uno de los principales objetivos financieros de Rockwater fue reducir de forma significativa la duración del ciclo de liquidación, un objetivo que si se llegaba a conseguir produciría una mejora espectacular en sus rendimientos sobre el capital empleado, que era otro de sus objetivos financieros.[6]

6. Comentamos la forma en que Rockwater solucionó su problema de ciclo de pago largo en el Capítulo 5, «Perspectiva del proceso interno», ya que la solución exigía la mejora de la forma en que los directores de proyecto trabajaban con los clientes. Este ejemplo ilustra la importancia de vincular los objetivos en las perspectivas del cuadro de mando.

Mejorar la utilización de los activos

Otras medidas de utilización de los activos pueden centrarse en mejorar los procedimientos de inversión, tanto para mejorar la productividad de los proyectos de inversión como para acelerar dichos procesos, a fin de que los ingresos de dinero procedentes de estas inversiones se realicen más pronto.

Muchos de los recursos de una organización proporcionan la infraestructura para realizar el trabajo: diseño, producción, venta y preparación. Estos recursos pueden exigir unas inversiones considerables. Es seguro que las inversiones incluyen capital físico, como sistemas de información, equipos especializados, instalaciones de distribución y otros edificios e instalaciones físicas. Pero las inversiones también incluyen capital intelectual y humano, como técnicos expertos, bases de datos y personal experto en el mercado y los clientes. Las empresas pueden aumentar el apalancamiento procedente de estas inversiones en infraestructura potenciando que las múltiples unidades de negocio las compartan. Aparte de los beneficios potenciales de los ingresos resultantes de compartir el conocimiento y los clientes, las reducciones de coste pueden conseguirse al no repetir formas similares de activos físicos e intelectuales en las múltiples unidades. Así pues, las empresas que intentan conseguir una cierta economía de escala o de diversificación a través de inversiones en activos especializados materiales e inmateriales pueden fijar los objetivos para aumentar el porcentaje de recursos que comparten con otras unidades de negocio.

Puede ponerse especial atención en la utilización de recursos escasos y caros. Volviendo otra vez a Rockwater, una de sus mayores inversiones eran unos buques únicos que apoyaban las actividades de construcción submarina. Rockwater estableció el objetivo de aumentar el porcentaje de tiempo de utilización del buque para realzar la importancia de eliminar el tiempo no productivo de este recurso caro. La misma filosofía condujo a una gran compañía petrolífera a elegir un indicador de la utilización de una refinería como uno de sus objetivos financieros.

Los rendimientos sobre las inversiones en activos intangibles, como investigación y desarrollo, empleados y sistemas, aumentarán también el rendimiento general sobre las inversiones de una organización. Sin embargo, pasamos la discusión de los objetivos de estos activos intelectuales a los capítulos 5 y 6, donde consideramos de forma explícita los objetivos e indicadores de innovación, empleados y sistemas.

Objetivos e indicadores de la gestión del riesgo

Hemos comprobado que, además de aumentar los rendimientos –a través del crecimiento, reducción de coste, productividad y utilización de los acti-

vos–, la mayoría de las organizaciones están preocupadas por el riesgo y la variabilidad de sus beneficios. Cuando sea estratégicamente importante, estas organizaciones querrán incorporar unos objetivos explícitos de gestión del riesgo a sus perspectivas financieras. Metro Bank eligió un objetivo financiero de aumento de la cuota de ingresos procedentes de los servicios basados en comisiones, no sólo por su potencial de crecimiento de ingresos (que ya hemos mencionado), sino también para reducir su fuerte dependencia actual de los ingresos procedentes de depósitos y de productos basados en las transacciones. Estos ingresos fluctuaban ampliamente según las variaciones en las tasas de interés. El banco creía que a medida que aumentara la cuota de ingresos basados en comisiones, de año en año disminuiría la variabilidad de su corriente de ingresos. En consecuencia, un objetivo de ampliación de las fuentes de ingresos puede servir tanto a un objetivo de crecimiento como al de gestión del riesgo.

El riesgo es una parte esencial del negocio de las empresas de seguros y por ello National Insurance, una gran empresa de seguros de accidentes y sobre propiedades incluyó indicadores de reservas para hacer frente a las mayores pérdidas posibles. Una empresa muy intensiva en capital trató sus preocupaciones sobre el riesgo estableciendo un objetivo para que el *cash flow* de explotación siguiera cubriendo en el peor de los casos los gastos de mantenimiento de las inversiones y mejora del proceso y del producto.

Algunas empresas han reconocido sus antecedentes, generalmente pobres, en la predicción de sus verdaderos resultados de explotación. Los pronósticos deficientes, especialmente cuando los resultados reales están por debajo de lo esperado, conducen a endeudamientos inesperados y, por lo tanto, a un mayor riesgo. Estas empresas eligen un objetivo para reducir el porcentaje de desviación entre los resultados reales y los previstos. Está claro que si ésta fuera la única medida de la perspectiva financiera los directivos tenderían a emitir unas previsiones conservadoras que pudieran cumplir fácilmente. Pero, como sea que otros objetivos financieros suministran incentivos para conseguir objetivos para el crecimiento de los ingresos y el rendimiento sobre los activos, el objetivo de fiabilidad de la previsión podría ser equilibrado con los objetivos de crecimiento y rentabilidad. Aumentar la cartera de pedidos fue el objetivo de reducción del riesgo elegido por una empresa que opinaba que una creciente cartera de pedidos pendientes hacía que los ingresos y las previsiones fueran más fiables.

RESUMEN

Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital inverti-

do. La utilización del Cuadro de Mando Integral no entra en conflicto con este objetivo vital. En realidad, el Cuadro de Mando Integral puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a la medida de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida. Cada cuadro de mando que hemos visto utiliza los objetivos financieros en relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos. Esta evidencia intensifica los fuertes vínculos del Cuadro de Mando Integral con los objetivos, establecidos hace tiempo, de las unidades de negocio.

Incluso permaneciendo dentro de la perspectiva financiera, el cuadro de mando permite que la alta dirección de las unidades de negocio especifiquen, no sólo cómo se evaluará el éxito de la empresa a largo plazo, sino las variables que se consideran más importantes para la creación y el impulso de los objetivos de resultados a largo plazo. Los inductores de la perspectiva financiera serán ajustados a medida del sector económico, el entorno competitivo y la estrategia de la unidad de negocio. Hemos sugerido un esquema de clasificación en que las empresas pueden elegir objetivos financieros entre los temas relacionados con el crecimiento de los ingresos, la mejora de la productividad y la reducción de costes, la utilización de los activos y la gestión del riesgo.

Con el tiempo, todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del cuadro de mando deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera, un tema que desarrollamos en el capítulo 7. Esta vinculación con los objetivos financieros reconoce de forma explícita que el objetivo a largo plazo del negocio es la generación de rendimientos financieros para los inversores, y todas las estrategias, programas e iniciativas han de permitir que la unidad de negocio alcance sus objetivos financieros. Cada una de las medidas que se seleccionen para un cuadro de mando debe formar parte de un vínculo de las relaciones de causa-efecto, terminando en los objetivos financieros que representan un tema estratégico para la unidad de negocio. Utilizado de esta forma, el cuadro de mando no es un grupo de objetivos aislados, desconectados, o incluso en conflicto. El cuadro de mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas para llegar a entregar la deseada actuación económica a largo plazo. En el caso de la mayoría de las organizaciones, los temas financieros de aumento de los ingresos, mejora del coste y la productividad, aumento de la utilización de los activos y reducción del riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios entre las cuatro perspectivas del cuadro de mando.

Capítulo cuatro

La perspectiva del Cliente

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes –satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad– con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

En el pasado, las empresas podían concentrarse en sus capacidades internas, enfatizando la actuación del producto y la innovación tecnológica. Pero las empresas que no comprendían las necesidades de sus clientes descubrieron al final que los competidores podían hacer incursiones, al ofrecer productos y servicios mejor alineados con las preferencias de sus clientes. Las declaraciones de misión y de visión dicen de forma rutinaria que su objetivo es ser «el número uno a la hora de entregar valor añadido a nuestros clientes», y convertirse en «el proveedor número uno de nuestros clientes». Aparte de la imposibilidad general de que todas las empresas sean el proveedor número uno de sus clientes, uno no puede pelearse con declaraciones inspiradoras que hacen que todos los empleados satisfagan las necesidades de los clientes. Está claro que si las unidades de negocio han de conseguir una actuación financiera superior a largo plazo deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes.

Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de unidades de negocio deben, dentro de la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes. Las empresas que

intentan serlo todo para todo el mundo acostumbran a terminar no siendo nada para nadie, o sea para todo el mundo. Los negocios han de identificar los segmentos de mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que eligen competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente. Así pues, la perspectiva del cliente del cuadro de mando traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización.

LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

En general, los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos. Tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio. Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. La estrategia de la empresa puede entonces definirse en función de esos segmentos de cliente y de mercado que elija convertir en objetivos. El Cuadro de Mando Integral, como descripción de la estrategia de una empresa, debería identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado.

Algunos directivos ponen objeciones a la elección de segmentos de clientes; no han visto nunca un cliente que no les gustara, y quieren ser capaces de satisfacer todas las preferencias de los clientes. Pero este enfoque corre el riesgo de no hacer nada bien para nadie. La esencia de la estrategia no es simplemente elegir qué hacer; también exige elegir lo que no hay que hacer.[1]

Al construir su Cuadro de Mando Integral, los directivos de Rockwater entrevistaron a muchos clientes reales y potenciales. Averiguaron que algunos clientes querían continuar los negocios como de costumbre. Estos clientes desarrollaban internamente todas las especificaciones para sus licitaciones, presentaban el documento detallado para recibir los pliegos de propuestas y elegían, de entre todos los proveedores cualificados, aquel que presentaba la propuesta más baja. Uno de estos clientes dijo durante una entrevista:

1. Ver la discusión de sistemas de fronteras en R. Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1995): 47-55, 156.

No tenemos los recursos o el tiempo para hacer nada caprichoso con nuestros proveedores. Nuestro negocio se ha vuelto rabiosamente competitivo, con reducciones de precios y de márgenes en los últimos años, y tenemos la necesidad de reducir los costes donde sea posible. No podemos permitirnos elegir a nadie que no sea el proveedor con los precios más bajos.

Históricamente, Rockwater había competido intentando ser el proveedor con el precio más bajo de todos los seleccionados por esa clase de clientes.

Pero las entrevistas también pusieron de manifiesto que algunos grandes e importantes clientes, Chevron y BP, por ejemplo, estaban buscando algo más que un precio bajo para sus mejores proveedores de servicios de construcción submarina. Dijeron:

Tenemos que recortar los costes donde sea posible. Pero estamos buscando que nuestros proveedores nos ayuden a conseguir este objetivo. Es más barato y más eficaz para ellos hacerse cargo de algunas de nuestras funciones de ingeniería y hemos de dejarles que lo hagan, y reducir nuestro personal de ingeniería interno de acuerdo con esto. Además, nuestra ventaja competitiva es encontrar reservas de petróleo y de gas, refinarlas y llevarlas al mercado. No tenemos ninguna capacitación especial en la construcción submarina. Queremos proveedores que puedan sugerirnos nuevas formas de hacer negocios, y que puedan desarrollar unas tecnologías mejoradas para esta tarea. Nuestros mejores proveedores de servicios de ingeniería se anticiparán a nuestras necesidades y sugerirán formas creativas de satisfacer estas necesidades a través de nuevas tecnologías, nuevos enfoques de gestión de nuevos proyectos, y nuevos métodos de financiación.

Estas empresas reconocieron que la tecnología rápidamente cambiante y un mercado crecientemente competitivo para sus productos finales les había motivado a buscar en sus proveedores unas formas innovadoras de rebajar sus costes. Aunque el precio seguiría siendo un factor, la capacidad de ofrecer enfoques innovadores y más rentables sería decisiva a la hora de seleccionar proveedores. Rockwater, a pesar de querer retener un cierto negocio con sus clientes sensibles al precio, eligió una estrategia para incrementar su cuota de mercado con clientes que buscaban valor. En consecuencia, sus indicadores de cuota de mercado y de adquisición, retención y satisfacción de clientes, se centraron en los clientes, allí donde habían establecido relaciones que añadían valor. Para comunicar esta estrategia y evaluar su éxito, Rockwater eligió medir el porcentaje de los ingresos generados por las relaciones con los clientes de alto valor añadido.

De una forma similar, Metro Bank había competido históricamente

ofreciendo un servicio de bajo precio, eficiente y de alta calidad a todos los clientes de su banco. Debido a la reducción de los beneficios de explotación y los márgenes, así como los cambios en tecnología y en las condiciones competitivas, el banco se vio obligado a una revisión de la estrategia. Metro sacó la conclusión de que no quería atraer negocios sólo por el hecho de ser el proveedor con los precios más bajos. Quería seleccionar clientes que se sintieran atraídos por unos asesores bancarios expertos que les proporcionaran una amplia gama de productos y servicios financieros, en transacciones sin errores, y que esperaran un precio razonable, pero no necesariamente el más bajo, para esas transacciones.

Como otro ejemplo de segmentación de mercado veremos cómo Pioneer Petroleum, una gran empresa norteamericana de refinado de petróleo y vendedora al detall de gasolina y lubricantes para automóviles, empezó el desarrollo de su estrategia de clientes con un programa de investigación de mercado. Los descubrimientos identificaron a cinco segmentos de clientes.

1. Los guerreros de la carretera: 16 % de los compradores
Hombres de mediana edad e ingresos altos que conducen unas 25.000 a 50.000 millas al año... compran gasolina súper con tarjeta de crédito... compran bocadillos y bebidas en la tienda de la gasolinera... y a veces lavan sus coches en el túnel de lavado.

2. Los partidarios acérrimos: 16 % de los compradores
Acostumbran a ser hombres y mujeres con ingresos de moderados a altos, que son leales a una marca y, a veces, a una gasolinera en concreto... es frecuente que compren gasolina súper y paguen en metálico.

3. La generación de las 3 F (*Fuel, Food and Fast:* combustible, comida y rapidez): 27 % de los compradores
Hombres y mujeres de una clase más bien alta y muy móviles –la mitad tienen menos de 25 años de edad–, que se están moviendo constantemente... conducen mucho y comen muchísimas cosas adquiridas en la tienda de la gasolinera.

4. Los hogareños: 21 % de los compradores
Acostumbran a ser amas de casa que llevan a sus niños de aquí para allá durante el día, y utilizan cualquier gasolinera que se encuentre en su ciudad o en la ruta que siguen.

5. Los compradores que miran el precio: 20 % de los compradores
No acostumbran a ser leales ni a una marca ni a una gasolinera, y es muy raro que compren gasolina súper... acostumbran a tener unos presupuestos muy ajustados.

Pioneer sacó la conclusión de que las empresas petrolíferas se habían estado peleando durante años por los compradores que miran el precio. Los

ejecutivos de Pioneer se daban cuenta ahora de que estos clientes sólo eran el 20 % de todos los compradores de gasolina, y eran el 20 % que dejaban los márgenes de beneficios menores. Pioneer cambió su enfoque al 59 % de los compradores de gasolina más rentable (los guerreros de la carretera, los acérrimos y la generación de las 3 F), con unas propuestas específicas de valor añadido diseñadas para atraer y retener el negocio procedente de estos tres segmentos.

Una vez que una empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado, puede tratar los objetivos y medidas para sus segmentos seleccionados. Hemos descubierto que las empresas acostumbran a seleccionar dos conjuntos de medidas para sus perspectivas de cliente. El primer conjunto representa las medidas genéricas que virtualmente todas las empresas quieren utilizar. Como sea que estas medidas, como la satisfacción del cliente, la cuota de mercado y la retención de clientes, aparecen en tantos cuadros de mandos integrales, nos referimos a ellas como el grupo central de indicadores. El segundo conjunto de medidas representa los inductores de la actuación –diferenciadores– de los resultados del cliente. Responden a la pregunta «¿Qué es lo que la empresa ha de entregar a sus clientes para alcanzar un alto grado de satisfacción, retención, adquisición y, por último, cuota de mercado?» Las medidas de impulso de la actuación capturan las propuestas de valor que la empresa intentará entregar a sus clientes y segmentos de mercado seleccionados.

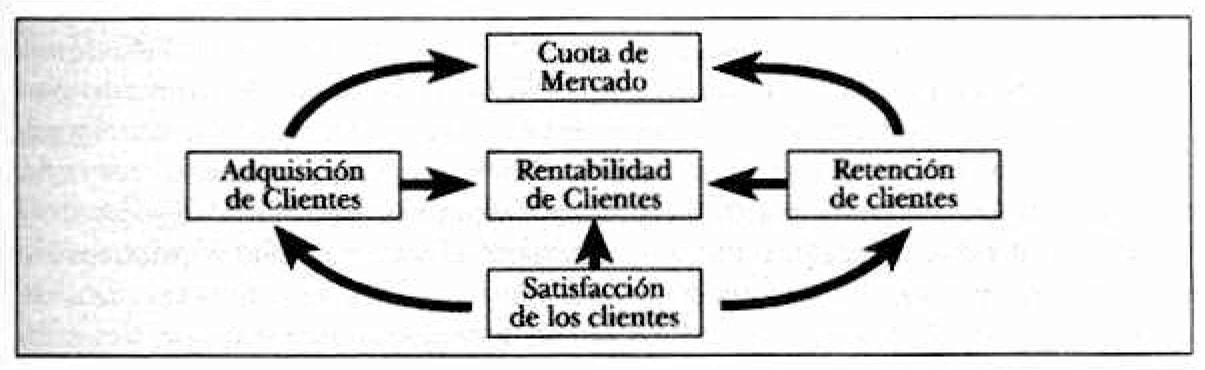
Grupo de indicadores centrales del cliente

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones. Este grupo de indicadores centrales incluye:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes

Estos indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones (ver figura 4.1).

Puede parecer que estos cinco indicadores son genéricos en toda clase de organizaciones. Sin embargo, para que tengan un impacto máximo, los indicadores deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados y de los que la unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad.



Cuota de Mercado	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
Incremento de clientes	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
Retención de clientes	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Satisfacción del cliente	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Rentabilidad del cliente	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Figura 4.1. La perspectiva del cliente. Indicadores centrales

CUOTA DE MERCADO Y DE CUENTAS

Una vez que se ha especificado el segmento de mercado o el grupo de clientes seleccionados, el indicador de la cuota de mercado es sencillo. Los grupos industriales, las asociaciones gremiales, las estadísticas gubernamentales y otras fuentes públicas pueden proporcionar con frecuencia, estimaciones del tamaño total del mercado. La medida de cuota de mercado de Rockwater fue el porcentaje de negocios que recibía de los clientes del grupo 1, aquellos con los que había tenido relaciones de asociación a largo plazo. Esta clase de medida ilustra la forma en que debe utilizarse el Cuadro de Mando Integral para motivar y monitorizar la estrategia de una unidad de negocio. Si hubiera utilizado únicamente los indicadores financieros, Rockwater podía haber sido capaz, a corto plazo, de conseguir unos objetivos de crecimiento de las ventas, rentabilidad y rendimientos sobre el capital, aumentando los negocios que había obtenido exclusivamente gracias a su sistema de precios competitivos. En este caso, sin embargo, la medida de la cuota de mercado con los clientes del grupo 1 indicaría que Rockwater no estaba llevando su estrategia a la práctica de una forma efi-

caz. No estaba incrementando su cuota de negocios basada en las relaciones con los clientes que añaden valor. La medida de la cuota de mercado con los clientes seleccionados estaría *equilibrando* las señales puramente financieras para indicar que era probable que fuera necesario llevar a cabo una revisión inmediata de la puesta en práctica de la estrategia.

Cuando las empresas tienen unos clientes concretos o segmentos de mercado seleccionados también pueden utilizar una segunda medida de cuota de mercado: la cuota en las compras de esos clientes, que tiene en cuenta la cantidad total de negocios que esas empresas ofrecen en un período dado. O sea, la cuota de negocios con esos clientes seleccionados podría disminuir a causa de que los clientes están proporcionando menos negocio a todos sus proveedores. Las empresas pueden medir, cliente por cliente (si son pocos en número, como en Rockwater) o segmento por segmento (cuando venden a mercados de masas, como Metro Bank y Pioneer Petroleum), la cantidad del negocio de clientes y de segmentos de mercado que están recibiendo. Una institución financiera, como Metro Bank, puede medir su porcentaje del total de transacciones financieras o de cuentas de los clientes seleccionados. Una empresa de refrescos puede medir su cuota de las compras totales de refrescos de sus clientes seleccionados (cuota de estómago), un detallista de ropa su cuota del total de las compras de ropa de los clientes (cuota de armario), y una empresa de construcción su cuota total de negocios de construcción de sus clientes seleccionados. Esta clase de indicador proporciona una información muy valiosa, cuando se intenta dominar las compras de productos o servicios de clientes seleccionados.

LA RETENCIÓN DE LOS CLIENTES

Está claro que una forma deseable de mantener e incrementar la cuota de mercado en los segmentos seleccionados de clientes es empezar por retener a los clientes que la empresa ya tiene en esos segmentos. Las revelaciones dimanantes de la investigación de la cadena de beneficios han demostrado la importancia de la retención de clientes.[2] Las empresas que pueden identificar fácilmente a todos sus clientes –por ejemplo, empresas industriales, distribuidores y mayoristas, editores de revistas y periódicos, y proveedores de llamadas telefónicas a larga distancia– pueden medir fácilmente la retención del cliente de período a período. Además de limitarse a mantener los clientes muchas empresas quieren medir su fidelidad, por medio del porcentaje de crecimiento del negocio con los clientes existentes.

2. J. Heskett, T. Jones, G. Loveman, E. Sasser, y L. Schlesinger, «Putting the Service Profit Chain to Work», *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1994): 164-174.

EL INCREMENTO DE CLIENTES

En general, las empresas que buscan hacer crecer sus negocios tendrán un objetivo para aumentar su base de clientes en segmentos seleccionados. El indicador de incremento de clientes sigue la pista, en términos absolutos o relativos, a la tasa con que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes. El incremento de clientes puede medirse, ya sea por el número de clientes, o por las ventas totales a los nuevos clientes en estos segmentos. Las empresas del tipo de las del negocio de tarjetas de crédito o de cuenta, suscripciones a revistas, servicio de teléfono celular, televisión por cable y banca y otros servicios financieros captan nuevos clientes a través de amplios esfuerzos de marketing, que con frecuencia son muy caros. Estas empresas podrían examinar el número de respuestas de clientes a sus solicitudes y la tasa de conversión, que es el número de clientes nuevos dividido por el número de peticiones prospectivas. Podrían medir el coste de cada nuevo cliente adquirido, y el ratio de ingresos de nuevos clientes por cada visita de ventas o por el importe de los gastos de captación.

LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Tanto la retención de los clientes como el incremento de los mismos, son impulsados por la satisfacción de las necesidades de los clientes. Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan *feedback* sobre lo bien que lo está haciendo la empresa. Es probable que la importancia de la satisfacción del cliente no pueda ser excesivamente enfatizada. Una investigación reciente ha indicado que acertar en la satisfacción del cliente no es suficiente para conseguir un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad. Sólo cuando los clientes califican su experiencia de compra como completa o extremadamente satisfactoria puede la empresa contar con su conducta de compra repetitiva.[3]

Algunas empresas tienen la fortuna de tener clientes que de forma voluntaria proporcionan evaluaciones a todos sus proveedores. Por ejemplo, Hewlett-Packard proporciona índices y clasificaciones de vendedores en diversas categorías de proveedores. Ford concede reconocimientos y premios a sus proveedores más valorados. Los departamentos de tesorería de varias empresas multinacionales ofrecen informes a todos los bancos con quienes tienen relaciones, proporcionándoles un *feedback* detallado sobre lo bien que actúa cada banco a la hora de conceder fondos, servicios y asesoría financiera. Y parte de la relación de Rockwater con los clientes del grupo 1,

3. T. O. Jones and W. E. Sasser, «Why Satisfied Customers Defect», *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre 1995): 88-99.

consiste en la recepción mensual de *feedback* sobre las dimensiones de actuación, especificadas con antelación por el cliente, como críticas para su proyecto en concreto.

Las empresas, sin embargo, no pueden contar con que todos sus clientes seleccionados sean proactivos y les proporcionen *feedback* sobre la actuación. Muchas empresas, incluyendo British Airways, Hewlett-Packard, Xerox, Procter & Gamble, Motorola, PepsiCo, Boeing y 3M, realizan encuestas sistemáticas de satisfacción del cliente. Redactar una encuesta para el cliente puede parecer sencillo, pero la obtención de respuestas válidas de un alto porcentaje de clientes exige habitualmente una gran habilidad. Generalmente pueden emplearse tres técnicas: encuestas por correo, entrevistas telefónicas y entrevistas personales. El coste de estas técnicas se incrementa, de la primera a la tercera, pero la tasa de respuestas y las ideas valiosas también aumenta por ese orden. Las encuestas de satisfacción del cliente se han convertido hoy en día en una de las áreas más activas para las empresas de investigación de mercado, con facturaciones actuales de cerca de 200 millones de dólares, y un crecimiento anual del 25 %. Este servicio especializado puede requerir conocimientos técnicos en psicología, investigación de mercado, estadística y técnicas de entrevistas, así como un considerable número de empleados y recursos informáticos capaces de proporcionar amplios y completos indicadores sobre la satisfacción del cliente.

LA RENTABILIDAD DEL CLIENTE

Tener éxito en las primeras cuatro medidas centrales del cliente –cuota, retención, incremento y satisfacción–, no garantiza sin embargo que una empresa tenga clientes rentables. Obviamente, una forma de tener clientes extremadamente satisfechos (y competidores enfadados) es vender servicios y productos a unos precios muy bajos. Como sea que la satisfacción del cliente y una alta cuota de mercado son, en sí mismas, sólo unos medios de conseguir unos rendimientos financieros más altos, es probable que las empresas deseen medir no sólo el alcance del negocio que hacen con los clientes, sino también la rentabilidad de este negocio, especialmente en los segmentos de clientes seleccionados. Los sistemas de coste basados en las actividades permiten a las empresas medir la rentabilidad individual y agregada del cliente.[4] Las empresas deben querer algo más que clientes satisfechos y felices; han de querer clientes rentables. Un indicador financiero como la rentabilidad del cliente, ayuda a impedir que las organizaciones orientadas a los clientes se conviertan en organizaciones obsesionadas con los clientes. No

4. R. Cooper y R. S. Kaplan, «Profit Priorities from Activity-Based Costing», *Harvard Business Review* (mayo-junio de 1991): 130-135.

todas las demandas de los clientes pueden ser satisfechas de una forma que sea rentable para la organización. Los servicios especialmente difíciles o exigentes pueden requerir que la unidad, o bien decline el negocio, o busque aumentos de precio que le compensen por los recursos que debe emplear para satisfacer esa demanda del cliente. O, si el cliente o la naturaleza de la demanda es especialmente importante para la organización, y cambiar los precios no es una opción viable, la unidad de negocio sigue recibiendo una señal del sistema ABC sobre las relaciones no rentables. Una señal de esta clase permite ver en qué parte los procesos clave que entregan el producto o el servicio al cliente pueden ser rediseñados, a fin de que las demandas del cliente puedan ser satisfechas y la empresa siga siendo rentable.

La rentabilidad del cliente puede revelar que ciertos clientes no son rentables. Es muy probable que esto suceda con los clientes nuevos, en que el considerable esfuerzo de captación todavía no ha sido contrarrestado por los márgenes ganados por medio de la venta de productos y servicios. En estos casos, la rentabilidad de por vida se convierte en la base para retener o desestimar a los clientes que no son rentables en la actualidad. Los clientes nuevos, incluso si en la actualidad no son rentables, todavía son valiosos a causa de su potencial de crecimiento. Pero los clientes no rentables que han estado con la empresa durante muchos años es probable que requieran una acción explícita para ser convertidos en activos.

La figura 4.2 presenta una forma sencilla de combinar las consideraciones de segmentos de mercado seleccionados y la rentabilidad del cliente.

Los clientes de las dos células diagonales principales de la figura 4.2 son fáciles de manejar. Es seguro que una empresa quiere retener a sus clientes rentables de los segmentos seleccionados, y debería tener muy poco interés futuro en los clientes no rentables de los segmentos no seleccionados. Los clientes de las dos células de fuera de la diagonal crean unas situaciones de gestión más interesantes. Los clientes no rentables en los segmentos seleccionados (la célula superior derecha) representan oportunidades para transformarlos en clientes rentables. Tal y como se ha comentado, los clientes nuevos pueden exigir muy poca acción que no sea vigilar si el aumento de negocio en el futuro les convierte en rentables. Los clientes más antiguos que no son rentables pueden requerir que se pongan unos precios nuevos a los servicios y productos que ellos utilizan ampliamente, o desarrollar unas formas mejores de producir y entregar estos productos y servicios. Los

Clientes	**Rentables**	**No rentables**
Segmento seleccionado	Retener	Transformar
Segmento no seleccionado	Analizar viabilidad	Eliminar

Figura 4.2. Segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente

clientes rentables en segmentos no seleccionados (la célula inferior izquierda) pueden ser retenidos, pero necesitan ser analizados para evaluar su viabilidad y comprobar si las nuevas demandas de servicios o características, o cambios en el volumen y variedad de productos y servicios que adquieren, hacen que se conviertan en no rentables. Al utilizar tanto el segmento de mercado como la rentabilidad para contemplar a los clientes, los directivos obtienen un valioso *feedback* sobre la eficacia de sus estrategias de segmentación de mercado.

Más allá del centro: el indicador de las propuestas de valor a los clientes

Las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.

Aunque las propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, hemos observado un conjunto común de atributos, que organiza las propuestas de valor en todos los sectores en que hemos construido cuadros de mando. Estos atributos pueden ser organizados en tres categorías (ver la figura 4.3).

- Los atributos de productos y/o servicios
- La relación con los clientes
- Imagen y prestigio

ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los atributos de los productos y servicios abarcan la funcionalidad del producto/servicio, su precio y su calidad. Por ejemplo, podemos ver los dos segmentos de clientes identificados por Rockwater, como ilustrativos de la elección clásica entre clientes que quieren un producto fiable y de bajo coste, frente a esos clientes que quieren un proveedor diferenciado, capaz de ofrecer productos, características y servicios únicos. Los clientes del grupo 2 de Rockwater no querían ni adornos ni personalizaciones. Querían el producto básico, entregado a tiempo y de una manera fiable, sin defectos, y al menor precio posible. Por otra parte, sus clientes del primer grupo estaban dispuestos a pagar un precio extra por características o servicios especiales, que ellos consideraban como altamente valiosos para la consecución de su

visión estratégica competitiva. De forma similar, Metro Bank identificó varios segmentos de mercado en su cartera de clientes. Un segmento buscaba únicamente el proveedor de precio más bajo de productos bancarios estándar, como las cuentas corrientes. Otro segmento, sin embargo, consideraba al banco como una fuente de productos y servicios financieros, y estaba dispuesto a pagar un precio razonable, pero no necesariamente el más bajo. Ambos segmentos, sin embargo, querían un servicio de alta calidad (cero defectos) en las transacciones con el banco.

LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES

La dimensión de las relaciones con los clientes incluye la entrega del producto/servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y qué sensanción tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa. Por ejemplo, Metro Bank identificó para su objetivo de relaciones con los clientes que debía crear y mantener fuertes expectativas sobre la forma en que el banco trataba a sus clientes. Metro definió tres elementos clave para una excelente relación con sus clientes.

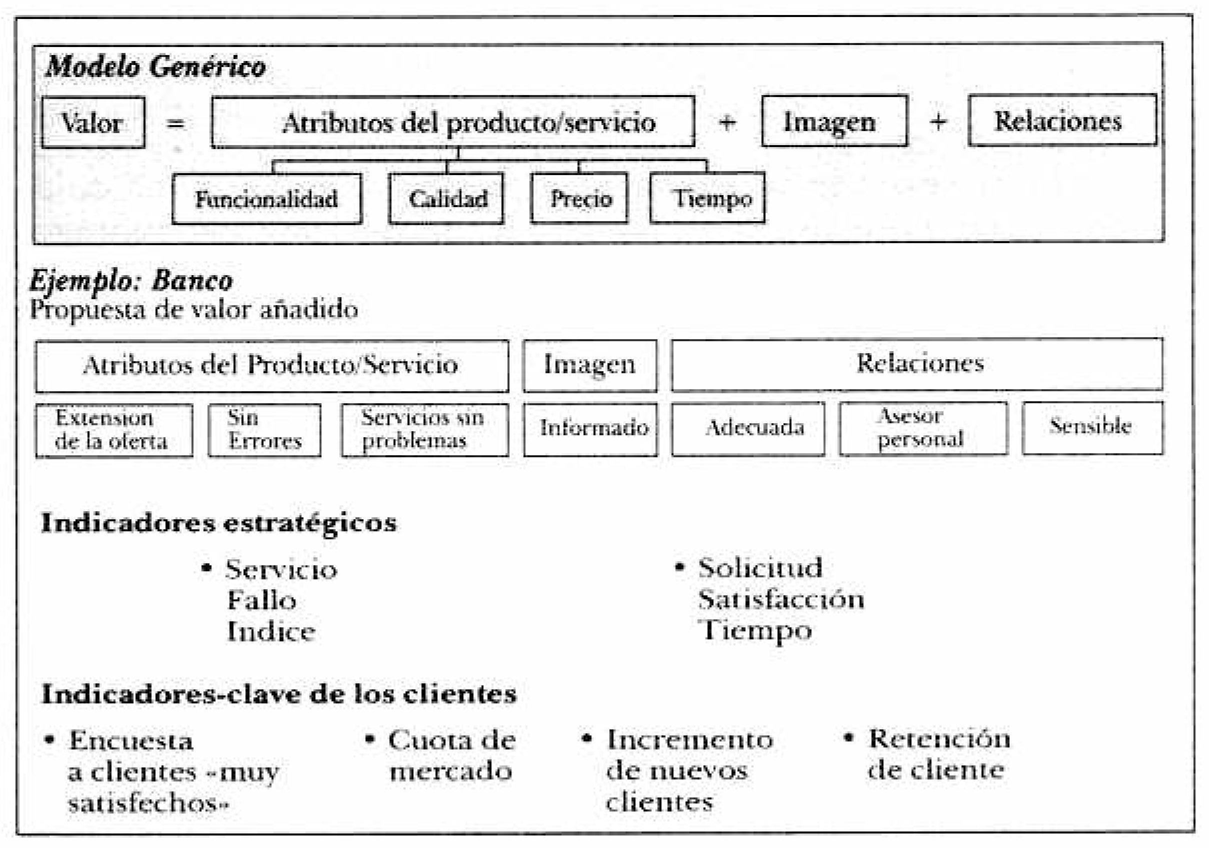


Figura 4.3. La propuesta de valor añadido al cliente.

1. Gente experta: Diferenciémonos gracias a empleados capaces de reconocer las necesidades de los clientes y que posean los conocimientos para satisfacerlos de forma proactiva.

2. Un acceso conveniente: Proporcionemos a los clientes acceso a los servicios bancarios o a información durante las 24 horas del día.

3. Sensible: Prestemos un servicio rápido y apropiado a los clientes. La oportunidad temporal o puntualidad de la respuesta ha de responder o sobrepasar el sentimiento de urgencia percibido en los clientes.

Una cadena detallista como Nordstrom destaca el extraordinario nivel de servicios que sus vendedores están preparados para dar a sus valiosos y seleccionados clientes. El éxito de Intuit, una empresa de software relativamente pequeña que domina su segmento de mercado de software de gestión financiera basado en los ordenadores personales, puede ser atribuido a la aprobación apasionada de los usuarios a la fácil y transparente utilización de sus productos. La dimensión de relación también abarca los compromisos a largo plazo, como cuando la empresa proveedora vincula sus sistemas de información con los de los clientes –intercambio electrónico de datos– para facilitar una amplia gama de actividades a través de la relación de compraventa: diseños compartidos de productos, calendarios de producción vinculados, y pedidos, facturación y pagos electrónicos. La relación podría abarcar la calificación de proveedor preferido para que los artículos que llegan se entreguen directamente a la cadena de montaje dentro de la fábrica, evitando pasar por recepción, inspección, manipulación y almacenaje. Algunas empresas incluso han pasado su función de compras a unos proveedores cualificados, proporcionando a los representantes de los compradores espacio de oficinas y de almacén en la misma fábrica, permitiendo al proveedor que gestione completamente el flujo de materiales para que lleguen justo a tiempo, con la variedad y cantidades exactas, a la cadena de montaje. Estas relaciones son otra dimensión de la elección de proveedores sobre una base distinta a la de los que cotizan el precio unitario más bajo.

IMAGEN Y PRESTIGIO

La dimensión de imagen y prestigio refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. Algunas empresas son capaces, a través de anuncios y de la calidad del producto y servicio, de generar la lealtad del cliente más allá de los aspectos tangibles del producto y del servicio. Las preferencias de los clientes por ciertas marcas de zapatos deportivos, ropa de diseño, parques temáticos («Voy a ir a Disneyworld»), cigarrillos («El hombre Marlboro») y refrescos («La generación Pepsi») son la connotación

del poder de la imagen y la reputación en los segmentos de clientes seleccionados. Metro Bank estaba intentando construir una reputación de asesor financiero amigable y experto, capaz de proporcionar una línea completa de productos y servicios bancarios. Pioneer Petroleum, que intentaba diferenciar su producto en lo que, básicamente, es un negocio de mercancías, utilizó los anuncios para comunicar ciertas características de sus productos que no eran obvias, como la pureza que ayudaba a mantener «limpios» y libres de sedimentos a los motores. Varias empresas de inversiones bancarias imparten una imagen de asesoría y servicios financieros personalizados y de gran calidad, y las «6 grandes» firmas de auditoría intentan establecer una reputación de calidad e integridad que las distinga de los competidores más locales y pequeños.

La dimensión de imagen y prestigio permite a una empresa definirse a sí misma, de forma proactiva, para sus clientes. Rockwater, por ejemplo, quería superar una imagen que databa de los años del *boom* de principios de los 70, en los que las empresas de construcciones e ingeniería submarina eran consideradas como un conjunto de «tíos», equipados con trajes de goma, equipos de buceo y sopletes de soldar, saltando al mar del Norte desde barcazas en alta mar. La construcción del Cuadro de Mando Integral y el establecimiento de objetivos basados en los clientes, así como un *feedback* explícito sobre las propuestas de valor que entregaba a los clientes, estaban destinados a difundir un nuevo profesionalismo sobre el modo en que la empresa hacía negocios. Formaría parte del proceso por el que Rockwater comunicaba a sus clientes del grupo 1 que ahora era un socio valioso en quien se podía confiar y tecnológicamente sofisticado, capaz de comprometerse en relaciones cliente-proveedor a largo plazo.

Kenyon Stores, una cadena de tiendas de ropa de vestir, desarrolló una imagen de quiénes eran sus clientes seleccionados.

- Gama: mujer de 20-40 años de edad (objetivo: 29 años)
- Estudios superiores
- Trabaja a tiempo completo en un puesto como profesional ejecutiva
- Elegante e innovadora
- Tiene un gran sentido del humor y confianza en sí misma

Luego comunicó la imagen de su cliente seleccionado al exterior, por medio de toda una variedad de material publicitario y de promoción en las tiendas.

Al comunicar una imagen clara a sus clientes potenciales, la tienda permite que sus clientes existentes y futuros se imaginen a sí mismos encajando en una imagen asociada con la compra de ropa en Kenyon. La empresa crea para sus clientes una imagen de quién pueden ser, además de vender-

les una ropa de moda y elegante de alta calidad a precios razonables. De ese modo, las empresas que intentan explotar los atributos de imagen y reputación definen a su cliente ideal e intentan influir en la conducta de compras del cliente por medio de la imagen asociada a comprarles a ellos.

Ilustraremos el desarrollo de las propuestas de valor añadido al cliente a través de los atributos del producto y servicio, las relaciones y la imagen y prestigio, con estudios de casos de Kenyon, Rockwater y Pioneer Petroleum.

LOS ALMACENES KENYON: LA VENTA DIRECTA A UN MERCADO DE MASAS

Kenyon Stores inició el desarrollo de su objetivo de clientes definiendo una estrategia del cliente:

1. Kenyon debe aumentar su cuota en el volumen de compra de sus clientes.
2. Un incremento de cuota se conseguirá por medio de la fidelidad de los clientes: queremos que el cliente nos visite durante todo el año a Kenyon para toda la gama de sus necesidades de estilo de vida.
3. Para crear esta fidelidad:
   - Nuestra mercancía debe definir a nuestro cliente, sus necesidades y la imagen a la que aspira.
   - Nuestra marca debe satisfacer los objetivos de aspiraciones y de estilo de vida del cliente.
   - Nuestra experiencia debe promover la lealtad del cliente.
4. Debemos llevar a cabo un buen trabajo a la hora de definir quiénes son nuestros clientes y su conducta de compras.

Kenyon utilizó la lealtad del cliente y las puntuaciones del *feedback* del cliente para establecer sus indicadores. Los inductores de la actuación para estos indicadores se derivaron de la estrategia. Estos inductores representaron los objetivos y los indicadores en los tres elementos de las propuestas de valor añadido.

Los atributos del producto

Kenyon identificó tres objetivos como los atributos clave del producto, para su propuesta de valor al consumidor: precio, moda y calidad. El objetivo de precio fue establecido como:

> *Proporcionar moda y calidad que los clientes perciban como de alto valor y consideren que tienen un precio justo.*

Los indicadores para este objetivo fueron el precio medio al detall de la unidad que el detallista quería mantener (por ejemplo, sin descuentos en el precio) y el número de transacciones por tienda.

El objetivo de moda y diseño fue:

> *Proporcionar mercancía de moda que satisfaga las necesidades de vestuario y de aspiraciones de nuestro cliente, dentro de la marca Kenyon.*

Está claro que este objetivo no es fácil de traducir a medidas operativas específicas. La empresa seleccionó el crecimiento promedio anual en compras de «mercancía estratégica», definida como artículos de mercancía clave que representaran mejor la imagen de Kenyon. Un segundo mensaje seleccionado fue el margen. Este representa el verdadero margen recibido por el detallista sobre el precio de compra, una vez neto de todos los descuentos. La mejora del margen sería el indicador (histórico) del resultado de la capacidad de la tienda de mantener unos buenos márgenes, a partir del diseño y la moda.

El objetivo de calidad:

> *Asegurar la más alta consistencia y calidad de adaptación, tanto dentro de un estilo como a través de todas las categorías de productos.*

se midió con la tasa de devolución de mercancías, una indicación de la satisfacción de los clientes con la calidad del producto, y lo correcto que era el precio pagado.

La relación: la experiencia de compra

La dimensión de la experiencia de compra fue considerada extremadamente importante. Los atributos clave fueron la disponibilidad de mercancía y la experiencia de compra dentro de la tienda. La disponibilidad se definió como tener en existencia los artículos que el cliente elige en primer lugar. Se midió por la respuesta proporcionada a una tarjeta que decía «¿Qué es lo que piensa Vd.?», que se ofrecía a cada clienta, sobre la satisfacción que sentía ante la disponibilidad de tallas y colores. La dimensión de la experiencia de compra en el propio almacén fue obtenida por una visión explícita de los seis elementos de la «experiencia de compra perfecta».

1. Tiendas con un aspecto sensacional y con impacto en la moda.
2. Las clientas son recibidas por personal atractivo, vestido de acuerdo con la moda, y con una sonrisa en su rostro.
3. Una comunicación clara de las ventas especiales.
4. El personal tiene un buen conocimiento del producto.
5. El personal que atiende a las clientas las reconoce por su nombre.
6. Dar las gracias de forma sincera y una invitación para que vuelvan pronto.

El objetivo era conseguir los seis elementos cada vez que la clienta entraba en una tienda. Unas auditorías del tipo de «compradora misteriosa», medirían lo bien que una tienda en concreto estaba alcanzando este objetivo en sus operaciones diarias.

Marca e imagen

Tal y como hemos descrito, Kenyon había construido una definición muy concreta de su «compradora ideal». La imagen de la compradora ideal se había comunicado a todos los empleados, y las expectativas de moda a sus clientas. El objetivo de imagen de marca de Kenyon se estableció como:

> *Conseguiremos que Kenyon se convierta en una marca dominante en todo el país, si comprendemos claramente a la clienta que hemos seleccionado como objetivo y nos diferenciamos a nosotros mismos al satisfacer sus necesidades.*

El éxito en el desarrollo de esta imagen de marca dominante fue medido por la *cuota de mercado en artículos clave de mercancía* y por el *precio conseguido en los artículos de la marca*. El éxito en la comunicación de una imagen de marca atractiva sería medido por el precio más alto que Kenyon podía obtener sobre los artículos genéricos o que no pertenecían a la marca, de unas características y calidad comparable.

El mecanismo mediante el cual Kenyon conseguiría la calidad de producto y servicio con los clientes seleccionados (ver la figura 4.4) fue definido desde la perspectiva del proceso interno y se expone en el capítulo siguiente.

ROCKWATER: LA VENTA DIRECTA A CLIENTES INDIVIDUALES

Rockwater utilizó dos indicadores para informar sobre sus clientes: una encuesta anual a los clientes sobre la clasificación obtenida frente a la compe-

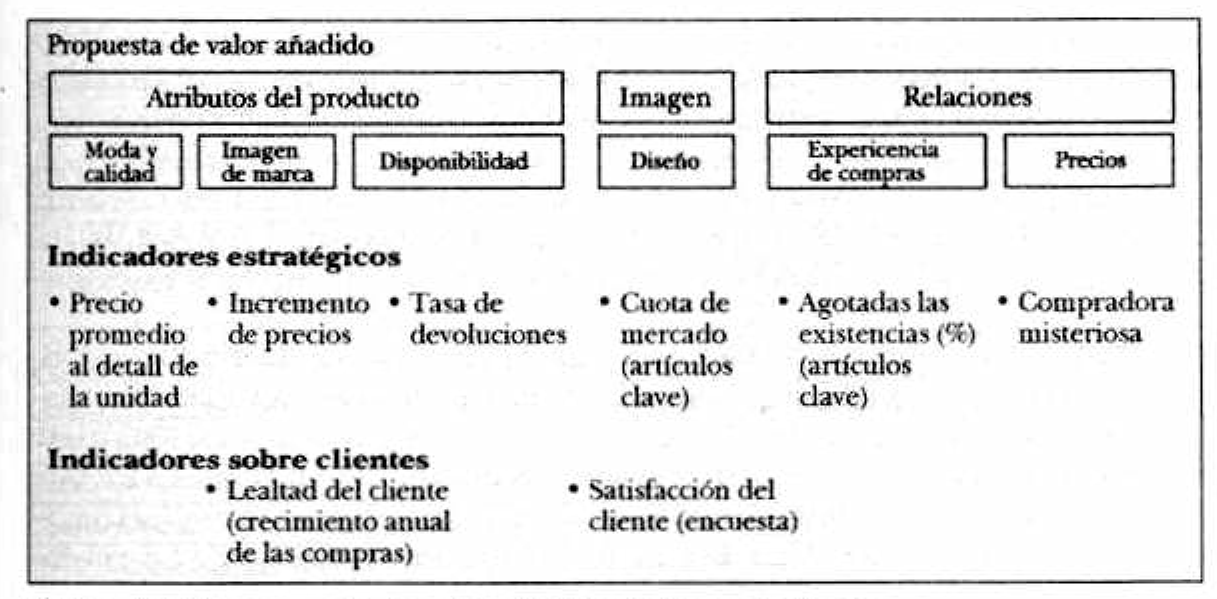


Figura 4.4. La propuesta de valor del cliente. Kenyon Stores.

tencia y una cuota de mercado con los clientes clave (grupo 1). Para tratar a sus clientes del grupo 2, muy sensibles a los precios, Rockwater desarrolló un índice de precios para las licitaciones competitivas. Rockwater seguía queriendo retener una cierta cantidad de negocio procedente de los clientes del grupo 2 para ayudar a gestionar la utilización de la capacidad y proporcionar una cartera de pedidos, que condujera a una mayor capacidad de previsión de los resultados financieros.

Para medir la propuesta de valor que estaba entregando a los clientes del grupo 1, Rockwater desarrolló un índice de satisfacción del cliente «a medida», que reflejaba los atributos relacionados con las ofertas de producto y servicio y la relación entre el equipo del proyecto Rockwater y el cliente. Rockwater identificó 16 atributos asociados con el contrato de un proyecto (ver figura 4.5). Cada cliente, en cada proyecto, seleccionó un subconjunto de estos 16 atributos, que pensaba que eran los más importantes para ese proyecto. Los atributos podían ser ponderados para reflejar prioridades relativas y la importancia de categorías particulares. Luego, y como se muestra en la figura 4.6, en el *feedback* mensual de satisfacción del cliente, el equipo del proyecto Rockwater recibía una puntuación, del 1 al 10 sobre cada atributo seleccionado, de la que podía calcularse una puntuación ponderada de la satisfacción del cliente. Así, Rockwater se mantenía en sintonía con los objetivos específicos que cada cliente quería destacar en cada uno de los proyectos.

Rockwater, además de disponer de una puntuación mensual de satisfacción del cliente sobre cada proyecto con clientes del grupo 1, sumaba las puntuaciones recibidas sobre los 16 atributos en todos los proyectos. La

puntuación media de cada atributo señalaba áreas en que los equipos de los proyectos estaban actuando bien, y los atributos en que, en general, la empresa se quedaba corta ante las expectativas de sus mejores clientes.

PIONEER PETROLEUM: VENTAS INDIRECTAS A UN MERCADO DE MASAS

Una de las perspectivas del cliente más interesantes viene ilustrada por Pioneer Petroleum. Pioneer es una representante de la gran cantidad de organizaciones que venden a detallistas, distribuidores y mayoristas. Esta clase de empresas tienen, en realidad, dos grupos diferentes de clientes a los que han de satisfacer. El primer grupo es el de sus clientes inmediatos: las organizaciones que adquieren los productos y servicios, y que luego los revenden a sus clientes. Y son estos clientes de los clientes –con frecuencia el consumidor final– los que representan el segundo grupo de clientes de Pioneer. Para esta clase de organizaciones, hemos visto que es útil dividir la perspectiva del cliente en dos segmentos: los clientes inmediatos y el consumidor final. Por ejemplo, los productores de bienes de consumo empaquetados, como Procter & Gamble, Coca-Cola y Pilsbury, han de comprender y trabajar bien con sus detallistas, mayoristas y distribuidores. Pero también trabajan de forma muy diligente para comprender los gustos y preferencias del comprador final de sus productos, el consumidor.

Los comerciantes de Pioneer (los clientes inmediatos) eran gente con negocios independientes y no empleados de la empresa. Los comerciantes

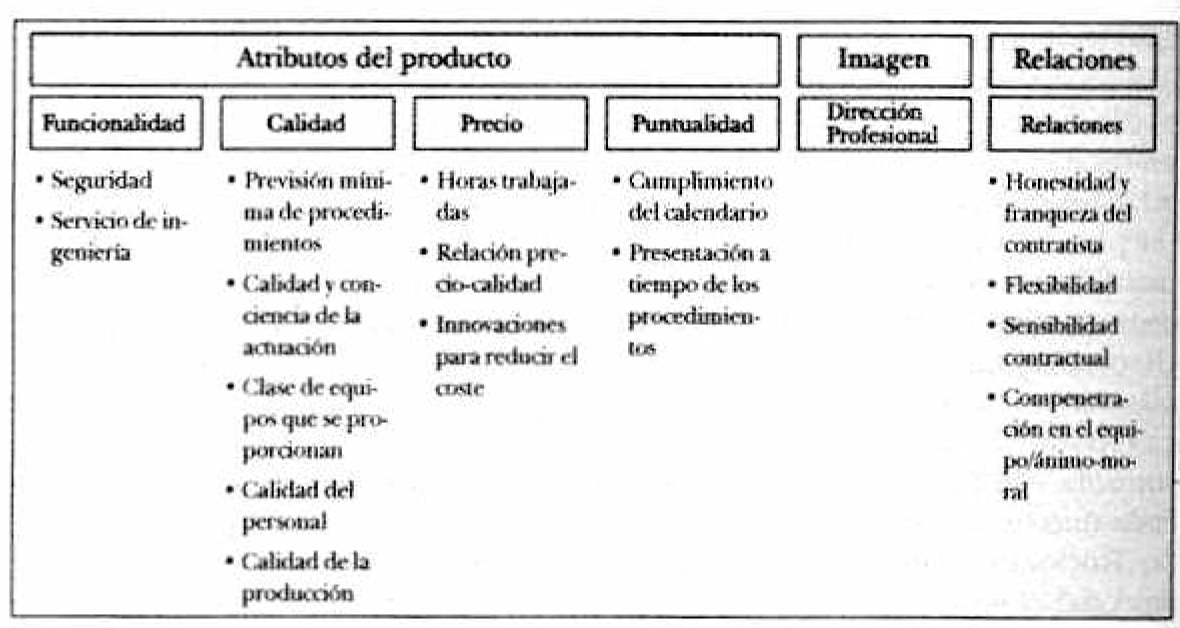


Figura 4.5. La propuesta de valor del cliente (grupo 1). Rockwater.

tenían sus propios objetivos financieros, especialmente la rentabilidad, y querían que su proveedor (Pioneer) les proporcionara entrenamiento y capacitación, así como una amplia gama de servicios –túneles de lavado de coches, instalaciones y suministros de lubricantes, y tiendas de artículos de consumo de frecuente adquisición–, y que proporcionara una imagen de marca fuerte a la gasolina de marca Pioneer, para que diferenciara sus operaciones de las de las gasolineras de la competencia.

Criterios	**Cliente**						**Promedio de satisfacción**
	A	**B**	**C**	**D**	**E**	**F**	
1. Seguridad	9	8	8	10		8	8,6
2. Cumplir el calendario	9	6	7				7,3
3. Ratio de horas trabajadas/averías	9	5	4				6,0
4. Presentación puntual de proced.	9	4	5				6,0
5. Revisión mínima de proced. presentados	9	5	6				6,7
6. Honestidad y franqueza del contratista	4	7	7	10	9		8,3
7. Flexibilidad	9	4	7		9		7,3
8. Sensibilidad contractual	8	5	7				6,7
9. Servicio de ingeniería	8	7	7				7,3
10. Conciencia de la calidad y actuación	10	6	8		8	7	7,8
11. Relación precio-calidad	7	6	6	10	9	7	7,2
12. Nivel del equipo proporcionado	9	7	7			8	7,8
13. Calidad del personal	10	7	7	10		8	8,5
14. Innovación para reducir costes					7		7,0
15. Calidad de la producción				10			10,0
16. Compenetración en el equipo/moral			7				7,0
Índice de satisfacción	**8,8**	**5,9**	**6,6**	**10,0**	**8,4**	**7,6**	**7,9**

Figura 4.6. La medida de la satisfacción del cliente. Rockwater.

Pioneer definió, para su perspectiva del cliente, los objetivos de resultados relacionados con la satisfacción, retención e incremento de tiendas. Luego Pioneer procedió a identificar medidas de la propuesta de valor para sus tiendas seleccionadas, que serían los inductores de la actuación de esos resultados centrales. Los atributos del producto y servicio abarcaban los objetivos para los nuevos productos y servicios (funcionalidad) y la rentabilidad de las tiendas (precio, calidad, funcionalidad). La dimensión de la relación enfatizaba la forma en que Pioneer podía contribuir a gestionar el desarrollo de las capacitaciones de los comerciantes y de sus empleados, y la imagen y la reputación se medían por medio de la promoción de la marca (ver figura 4.7).

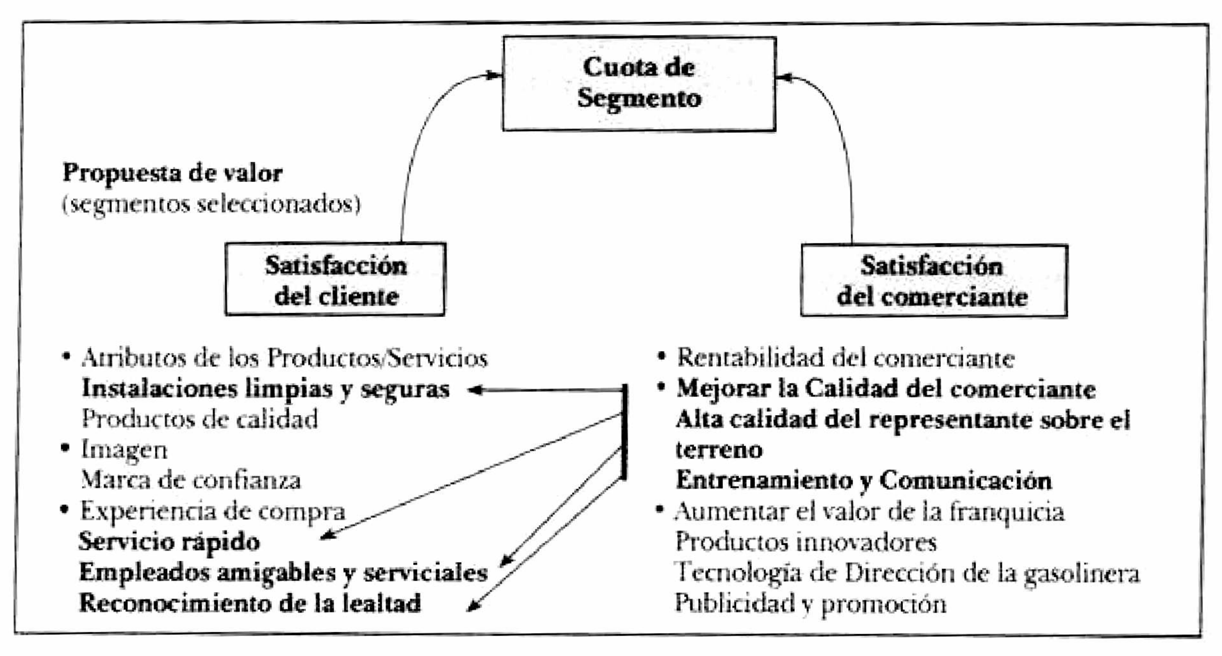


Figura 4.7. La propuesta de valor del cliente. Pioneer Petroleum

Para su perspectiva del consumidor, Pioneer había aprendido a través de su investigación de mercado (que se ha descrito antes en este mismo capítulo) que los clientes en sus segmentos seleccionados compraban a un comerciante de gasolina de marca porque confiaban en que las gasolineras eran seguras, limpias, y tenían unos empleados amigables y serviciales. Un segundo gran segmento valoraba muchísimo la rapidez del servicio. Pioneer medía la satisfacción del cliente a través de un programa de «comprador misterioso», terceras personas independientes que compraban productos en la tienda de venta al detall, y evaluaban la experiencia relativa a los objetivos estratégicos de limpio, amigable y rápido. Los inductores de la actuación del resultado de la satisfacción del consumidor incluían indicadores sobre la limpieza y seguridad, los empleados amigables y el servicio rápido.

A causa de la naturaleza de gran consumo del producto de Pioneer (gasolina), los consumidores no daban un gran valor a los atributos específicos del producto, a la hora de elegir entre detallistas competidores. Las preferencias de los clientes seleccionados (una vez que se eliminó al segmento altamente sensible al precio como grupo seleccionado) pusieron todo el énfasis en la naturaleza de la relación a la hora de hacer la compra. Pioneer, sin embargo, sí que realizó una encuesta entre sus consumidores sobre la percepción que tenían de la calidad del producto y de la imagen de marca, permitiendo que se incluyera una medida de cada una de las categorías de atributos del producto, reputación e imagen. La propuesta de valor de Pioneer para los consumidores seleccionados se muestra en la figura 4.7.

El proceso del Cuadro de Mando en Pioneer no desarrolló los objetivos

de comerciante y consumidor. Estos ya habían sido determinados a través de una investigación normal de mercado, aunque el Cuadro de Mando ayudó a enfocar y articular estos objetivos para la alta dirección. Pero el Cuadro de Mando proporcionó un mecanismo para clarificar y comunicar los segmentos seleccionados de comerciante y consumidor, y las propuestas de valor asociadas, a través de toda la organización. Los indicadores y objetivos del Cuadro de Mando en la perspectiva del cliente fueron la base de un programa de comunicación con más de 5.000 empleados. Y al mostrar los vínculos procedentes de una actuación mejor de cara a los clientes y consumidores todo el mundo pudo comprender la historia de la estrategia, es decir, de qué modo lo que se había hecho había contribuido a conseguir objetivos generales de unidad de negocio, y en último término, a una actuación financiera espectacularmente mejor.

TIEMPO, CALIDAD Y PRECIO

El estudio de los casos de Kenyon, Rockwater y Pioneer Petroleum muestra la forma en que pueden establecerse los objetivos para la propuesta de valor añadido aportado a los clientes seleccionados. Aunque cada organización debe desarrollar el conjunto de propuestas de valor que desea reflejar en la perspectiva del cliente de su Cuadro de Mando Integral, hemos visto que prácticamente todas las propuestas de valor incorporan, de forma típica, indicadores relacionados con el tiempo de respuesta, la calidad y el precio de los procesos basados en los clientes. El apéndice a este capítulo presenta un breve comentario sobre los indicadores representativos que reflejan las dimensiones de tiempo, calidad y precio de sus relaciones con el cliente.

RESUMEN

Al terminar de formular la perspectiva del cliente, los directivos deberían tener una idea clara de los segmentos de clientes y empresas seleccionados, y haber seleccionado un conjunto de indicadores –cuota, retención, incremento, satisfacción y rentabilidad– para estos segmentos seleccionados. Estas medidas del resultado representan los objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones, logística y productos y servicios. Sin embargo, estos indicadores poseen algunos de los defectos de las medidas financieras tradicionales. Son históricos, y los empleados no sabrán lo bien que lo están haciendo con respecto a la satisfacción del cliente o la retención del cliente hasta que ya sea demasiado tarde para poder modificar el

resultado. Además, los indicadores no comunican lo que los empleados deberían estar haciendo en sus actividades diarias para alcanzar los resultados deseados.

Los directivos también han de identificar qué clientes en los segmentos seleccionados, valoran y eligen la propuesta de valor que ellos entregarán a estos clientes. Pueden seleccionar objetivos y medidas de entre las tres clases de atributos que, si se satisfacen, permitirán que la empresa retenga y amplíe sus negocios con estos clientes seleccionados. Las tres clases de atributos son:

- Atributos de producto y servicio: funcionalidad, calidad y precio
- Relaciones con los clientes: calidad de la experiencia de compra y relaciones personales
- Imagen y reputación

Al seleccionar objetivos e indicadores concretos pertenecientes a estas tres categorías, los directivos pueden encarrilar a su organización hacia la entrega a sus segmentos de clientes seleccionados de una propuesta de valor superior.

APÉNDICE: INDUCTORES DE LA ACTUACIÓN PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

En este apartado se tratan los indicadores que las empresas pueden utilizar para desarrollar las mediciones de tiempo, calidad y precio de la perspectiva del cliente de su Cuadro de Mando Integral.

TIEMPO

El tiempo se ha convertido en la actualidad en una gran arma competitiva. Ser capaz de responder de manera rápida y fiable a la solicitud de un cliente es con frecuencia la habilidad crítica para obtener y retener clientes. Por ejemplo, cuando Hertz introdujo su Tarjeta 1, consiguió que los clientes sean conducidos directamente a sus coches alquilados, en los que ya se ha colocado todo el papeleo y documentos terminados, el portaequipajes abierto y el coche con el aire acondicionado encendido en verano o la calefacción en invierno. El viajero sólo tiene que enseñar su carné de conducir para ser identificado a la hora de abandonar el aparcamiento. Los bancos aceleran la aprobación de solicitudes de hipotecas o préstamos, reduciendo

los tiempos de espera de semanas a minutos. Los fabricantes japoneses de automóviles pueden entregar un coche terminado a gusto del cliente; en su propia casa, una semana después de la solicitud. La inclusión de indicadores basados en el tiempo indica la importancia de conseguir, y reducir continuamente, los plazos de tiempo de espera para la satisfacción de las expectativas de los clientes.

Otros clientes pueden estar más preocupados por la fiabilidad de los plazos de tiempo de espera que por acortar esos plazos. Por ejemplo, si muchos expedidores siguen prefiriendo utilizar camiones en lugar del ferrocarril, no es porque los camiones sean más baratos o más rápidos para los traslados a larga distancia. Como sea que muchos ferrocarriles no pueden entregar a tiempo de una forma fiable, los expedidores y sus clientes prefieren un medio de transporte más caro, e incluso que tarda más, pero que pueda garantizar la llegada en un intervalo de tiempo deseado. Esta fiabilidad es especialmente importante para los fabricantes que operan sin existencias, con el «justo a tiempo». Honda y Toyota quieren que las entregas a sus plantas de montaje lleguen dentro de una oscilación temporal de una hora. Los observadores se han dado cuenta de que hay camiones dando vueltas alrededor de una planta de montaje de automóviles hasta que el proceso de producción está listo para que los artículos sean entregados. En la parte alta de la oscilación temporal de recepción, una entrega tardía paralizaría toda una instalación de producción que funciona con cero existencias de materias primas y piezas. En el caso de las empresas de servicios, piense en la frustración de un consumidor que ha pedido permiso en el trabajo para estar en casa y se encuentre con que la entrega o la instalación no se realiza en el tiempo programado. Si una entrega fiable es vital para los segmentos importantes de clientes, un indicador de la puntualidad en la entrega será un útil inductor de la actuación para la satisfacción y retención de los clientes. La medida de la puntualidad en la entrega debe estar basada en las expectativas del cliente. Si Vd. explica a Honda o Toyota que su definición de «puntual» es ± un día, cuando los procesos de producción de estas empresas no pueden tolerar una oscilación mayor que ± 1 hora, no es probable que consiga muchos negocios procedentes de estas exigentes empresas.

Los hospitales y las consultas médicas que han adquirido o alquilado caros equipos de diagnóstico exigen una alta fiabilidad y un tiempo de funcionamiento largo para estos equipos. Un fabricante desarrolló dos indicadores para esta clase de clientes: el porcentaje de tiempo de funcionamiento del equipo y el tiempo medio de respuesta a una llamada de mantenimiento. Centrarse en estos objetivos condujo a la empresa a instalar en los aparatos unos circuitos de detección de fallos que podían avisar automáticamente de la necesidad de una llamada de mantenimiento, anticipando un fallo del equipo.

El plazo de tiempo de espera no sólo es importante para los productos y servicios existentes. Muchos clientes valoran a los proveedores que pueden ofrecer una corriente continua de nuevos productos y servicios. Para estos segmentos de mercado, un plazo de tiempo de espera corto para la introducción de nuevos productos y servicios puede ser un valioso inductor de la actuación para la satisfacción del cliente. Este objetivo puede medirse como el tiempo que transcurre desde que se ha identificado una nueva demanda de un cliente hasta el momento en que el nuevo producto o servicio ha sido entregado al cliente. Exploraremos esta medida del tiempo de llegada al mercado cuando comentemos el proceso de innovación en la perspectiva del proceso interno (capítulo 5).

CALIDAD

Durante los años 80 la calidad fue una dimensión competitiva crítica, y sigue siendo importante hoy en día. Sin embargo, a mediados de los 90 la calidad ha pasado de ser una ventaja estratégica a una necesidad competitiva. Muchas organizaciones que no pueden entregar de forma fiable productos o servicios libres de defectos han dejado de ser competidores serios. A causa de toda la atención prestada a mejorar la calidad durante los últimos 15 años, ésta puede ofrecer unas oportunidades limitadas para la ventaja competitiva. Se ha convertido en un factor de higiene, los clientes dan por supuesto que sus proveedores se comportarán de acuerdo con las especificaciones del producto y del servicio. Sin embargo, en el caso de ciertos sectores, regiones o segmentos de mercado, una calidad excelente puede seguir ofreciendo oportunidades para que las empresas se distingan de sus competidores. En este caso, las medidas de la calidad percibida por los clientes serían altamente apropiadas para su inclusión en la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral.

La calidad de los bienes fabricados puede medirse por la incidencia de defectos, tal y como la miden los clientes. El famoso programa 60 de Motorola se esfuerza en reducir los defectos a menos de 10 por millón. Con frecuencia, las evaluaciones de terceros proporcionan *feedback* sobre la calidad. La organización J. D. Power proporciona información y categorías sobre los defectos y calidad percibida en automóviles y líneas aéreas.

Otros indicadores de calidad de los que se puede disponer fácilmente incluyen las devoluciones de clientes y las reclamaciones. Las empresas de servicios tienen un problema particular, al que no se enfrentan los fabricantes. Cuando un producto o parte de una máquina de un fabricante no funciona o no satisface al cliente, este acostumbra a devolver el producto o llamar a la empresa solicitando que se le hagan reparaciones. Por el contrario,

cuando un fallo de calidad se produce en una empresa de servicios, el cliente no tiene nada que devolver y, habitualmente, nadie ante quien quejarse. La respuesta del cliente es dejar de ser cliente de esa organización. Puede que finalmente la empresa de servicios se dé cuenta de que las ventas y su cuota de mercado están declinando, pero esta señal lleva mucho retraso y es casi imposible de invertir. Es típico que la organización ni siquiera conozca la identidad de los clientes que han probado el servicio, fueron tratados mal y decidieron no volver a utilizar nunca más los servicios de esa organización. Por este motivo, varias empresas de servicios ofrecen garantías.[5] Esta oferta, de devolver inmediatamente, no sólo el precio de compra sino, generalmente, un extra sobre ese precio, proporciona beneficios valiosos. Primero, es una garantía que permite retener a un cliente que de otro modo podría haberse perdido para siempre. En segundo lugar, la organización recibe una señal sobre la incidencia del servicio defectuoso, que le permite iniciar un programa de acción correctiva. Y, por último, el conocimiento de la existencia de la garantía proporciona una fuerte motivación e incentivos al personal que presta el servicio al cliente para evitar los costes de las garantías. Así pues, las empresas que tienen un programa de garantía es probable que quieran incluir la incidencia y el coste de las garantías como indicadores en su perspectiva de cliente.

La calidad puede además referirse a la actuación en la dimensión temporal. La medida de la entrega puntual, que hemos comentado previamente, es, en realidad, una medida de la calidad de la actuación de la empresa en su fecha de entrega prometida.

PRECIO

Con todo el énfasis puesto en el tiempo, la capacidad de respuesta y la calidad, uno puede preguntarse si los clientes aún se preocupan por el precio. Podemos asegurar que tanto si una unidad de negocio está siguiendo una estrategia de bajo coste como una diferenciada, los clientes, *siempre* estarán preocupados por el precio que pagan por el producto o servicio. En los segmentos de mercado en los que el precio ejerce una influencia principal sobre la decisión de compra, las unidades pueden seguir la pista a sus precios de venta netos (después de descuentos y rebajas) para compararlos con los de la competencia. Si el producto o servicio se vende después de un proceso de licitación competitivo, el porcentaje de licitaciones ganado, especial-

5. C. Hart, «The Power of Unconditional Service Guarantees», *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1988): 54-62, y J. Heskett y C. Hart, *Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game* (Nueva York: Free Press, 1990).

mente en segmentos seleccionados, proporcionaría una indicación de la competitividad en precio.

Sin embargo, incluso los clientes sensibles al precio pueden otorgar su favor a proveedores que ofrecen, no bajos precios, sino bajos costes para adquirir y utilizar el producto o servicio. A primera vista se podría pensar que estamos jugando con la semántica al distinguir entre precio bajo y coste bajo, pero entre ellos existen unas diferencias importantes y reales. Tomemos una empresa fabricante que está suministrando una pieza clave comprada a un proveedor. El proveedor con el precio bajo puede resultar ser un proveedor con un coste extremadamente alto: puede que sólo sirva en grandes cantidades y, por lo tanto, requiere un amplio espacio de almacén, recepción y recursos de manipulación, más el coste financiero asociado a la compra y pago de las piezas, con bastante anticipación al momento en que se utilizan. El proveedor de precio bajo puede ser, además, que no sea un proveedor garantizado; o sea que no se garantiza que la calidad de las piezas recibidas esté conforme a las especificaciones del comprador. Por lo tanto, la empresa compradora tendrá que inspeccionar los artículos entrantes, devolver los que haya encontrado defectuosos y ocuparse de que le lleguen las piezas de recambio (que a su vez tendrán que ser inspeccionadas). El proveedor de bajo precio puede que no tenga capacidad de entrega puntual. Su fallo en no entregar de manera fiable en los tiempos programados hace que la empresa compradora tenga que hacer los pedidos con mucha anticipación a sus necesidades, y se vea obligada a mantener ciertas existencias para protegerse en caso de que la entrega no sea la esperada. Las entregas con retraso ocasionan costes más altos al tener que dar prisa a los pedidos y reprogramar la planta de acuerdo con los artículos que faltan. Y los proveedores de precio bajo puede que no estén electrónicamente conectados a sus clientes, y por lo tanto les impongan unos costes más altos cuando éstos piden y pagan las piezas adquiridas.

En contraste, un proveedor de bajo coste puede tener un precio de compra ligeramente más alto, pero entrega productos libres de defectos directamente al puesto de trabajo, puntualmente y tal como se necesitan. El proveedor de bajo coste también permite que los clientes pasen los pedidos y los paguen electrónicamente. La empresa compradora no incurre, prácticamente en ningún coste por pasar los pedidos, recibir, inspeccionar, almacenar, manipular, enviar, programar, rehacer y pagar las piezas adquiridas a este proveedor de bajo coste. Algunas empresas, tal como ya se ha mencionado en el capítulo, permiten que ciertos proveedores les reemplacen en las funciones de compra, no aceptando la propiedad de las piezas hasta que se entregan justo a tiempo, directamente al puesto de trabajo. Los proveedores deberían esforzarse en organizar sus procesos de producción y venta para poder ser el proveedor de más bajo coste de sus clientes. Puede ser que

elijan competir en la dimensión del coste (al cliente), ofreciendo no sólo precios bajos y descuentos. Esta medida requiere que el proveedor fije un objetivo para reducir al mínimo los costes totales de sus clientes en la adquisición de piezas.

Las empresas de diversos sectores, tienen la oportunidad de hacer algo todavía mejor que convertirse en el proveedor de más bajo coste de sus clientes. Si el cliente es una organización que revende los artículos adquiridos a sus propios clientes y consumidores, como un distribuidor, mayorista o detallista, el proveedor puede esforzarse en convertirse en el proveedor más rentable de sus clientes. Utilizando unas técnicas de cálculo de costes basadas en las actividades, el proveedor puede trabajar con sus clientes para construir un modelo ABC que permita al cliente calcular la rentabilidad de cada proveedor. Por ejemplo, Maplehurst, una empresa de productos de panadería congelados, trabaja directamente con sus clientes –panaderías que se encuentran instaladas en supermercados– para calcular la rentabilidad de las diferentes clases de productos: pan, pasteles y bollos adquiridos; mercancías preparadas en la misma tienda, y productos de panadería congelados y calentados en la misma tienda (la línea de productos Maplehurst). Maplehurst ha podido demostrar a los clientes que las mercancías congeladas y luego calentadas en la tienda se encuentran dentro de los productos más rentables de toda la línea, un descubrimiento que conduce invariablemente a un aumento de ventas para Maplehurst.

La batalla actual entre los refrescos de marca nacionales, como Coca-Cola y Pepsi-Cola, y las marcas privadas de los detallistas, como President's Choice y Safeway Select, se está desarrollando a nivel del cálculo, por parte de la tienda de comestibles al detalle, de cuál es el producto más rentable tener en existencia y vender. El cálculo es más complicado que el margen bruto tradicional (el precio de venta neto menos el precio de compra) utilizado por la mayoría de distribuidores, mayoristas y detallistas para calcular su rentabilidad por línea de producto o proveedor. Por ejemplo, las empresas de refrescos de marca nacional entregan el producto directamente a la tienda, y hacen que su personal de entrega almacene el producto en los estantes. Las empresas de refresco de marcas detallistas entregan sus productos a los almacenes, y hacen que la tienda gaste sus recursos para recibir, manipular, almacenar, entregar y comercializar. Pero las marcas nacionales tienen, además, tendencia a ocupar una parte del espacio más valioso y visible en las tiendas, mientras que los productos de marca al detall ocupan un espacio normal en las estanterías. Así pues, debe tenerse mucho cuidado en representar correctamente todos los costes a la hora de comparar la rentabilidad de proveedores alternativos.

Los beneficios que un proveedor excelente puede recibir de los cálculos de la rentabilidad de un cliente son enormes. ¿Qué mensaje más poderoso

puede entregar una empresa a sus clientes, que una demostración de que es su proveedor más rentable? De esta forma, una empresa que suministra a clientes que almacenan y revenden sus productos o servicios, puede impulsar la satisfacción, lealtad y retención del cliente gracias al indicador de la rentabilidad de sus clientes y esforzándose en convertirse en un proveedor altamente rentable. El proveedor, por supuesto, debe también equilibrar esta medida calculando su propia rentabilidad al suministrar a cada uno de sus clientes. La disminución de su propia rentabilidad para aumentar la de sus clientes puede conducir a tener unos clientes leales y satisfechos, pero no unos accionistas y banqueros.

Capítulo cinco

La perspectiva del proceso interno

Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.[1]

Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. En el caso del Cuadro de Mando Integral, recomendamos que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación –identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades–, sigue a través de los procesos operativos –entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes– y termina con el servicio pos-

1. Por otra parte, las organizaciones cuya estrategia se deriva de una visión basada en los recursos (VBR) de la empresa (ver, por ejemplo, D. Collis y C. Montgomery, «Competing on Resources: Strategy in the 1990s», *Harvard Business Review* [julio-agosto de 1995]: 118-128) puede que deseen establecer unos objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno, antes de tratar con la perspectiva del cliente o incluso con la financiera. El enfoque VBR a la estrategia empresarial intenta equilibrar ciertas capacidades centrales críticas (o competencias) para conseguir una ventaja competitiva sostenible. Este enfoque puede ponerse en práctica traduciendo las capacidades críticas en objetivos e indicadores concretos para los procesos internos centrales. Luego, estos indicadores de proceso interno pueden vincularse con la perspectiva del cliente al identificar los objetivos y los indicadores para los segmentos de mercados y clientes en los que la empresa piensa tener éxito con sus capacidades fundamentales.

venta –ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el Cuadro de Mando Integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación. Estos sistemas se centran en el control y mejora de los centros de responsabilidad existentes. Las limitaciones de una dependencia exclusiva de los indicadores financieros y de los informes mensuales de desviaciones para controlar estas operaciones departamentales son, por supuesto, bien conocidas.[2] Afortunadamente, la mayoría de organizaciones están ya muy lejos de utilizar el análisis de las desviaciones de los resultados financieros como su método primordial de evaluación y control. Están complementando los indicadores financieros con medidas de calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclo.[3] Estos sistemas más exhaustivos de medición de la actuación son, ciertamente, una mejora sobre la dependencia exclusiva de los informes mensuales de desviaciones, pero siguen intentando mejorar la actuación de los departamentos individuales, en lugar de los procesos integrados. Así pues, las tendencias más recientes animan a las empresas a medir la actuación de procesos como cumplimentación de pedidos, aprovisionamiento y planificación y control de la producción, que abarcan a varios departamentos de la organización. Para estos procesos se acostumbran a medir y definir las medidas de coste, calidad, producción y tiempo.[4]

2. R. S. Kaplan, «Yesterday's Accounting Undermines Production», *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1984): 95-101; H. T. Johnson y R. S. Kaplan, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* (Boston: Harvard Business School Press, 1987); R. Howell, J. Brown, S. Soucy y A. Seed, *Management Accounting in the New Manufacturing Environment* (Montvale, N. J.: National Association of Accountants and CAM-I, 1987), y R. S. Kaplan, «Limitations of Cost Accounting in Advanced Manufacturing Environments», en *Measures for Manufacturing Excellence Accounting*, etc. R.S. Kaplan (Boston: Harvard Business School Press, 1990): 15-38.

3. Ver el comentario en A. Nanni, J. Miller, y T. Vollmann, «What Shall We Account For?», *Management Accounting* (enero de 1988): 42-48; John Lessner, «Performance Measurement in a Just-in-Time Environment: Can Traditional Performance Measurements Still Be Used?», *Journal of Cost Management* (otoño 1989): 22-28; Kelvin Cross y Richard Lynch, «Accounting for Competitive Performance», *Journal of Cost Management* (primavera de 1989): 20-28, y A. Nanni, R. Dixon y T. Vollmann, «Strategic Control and Performance Measurement, *Journal of Cost Management* (verano de 1990): 33-42.

4. A pesar de que cualquier medición a lo largo de líneas de la organización y departamentos no es una tarea trivial, no ha de ser tan difícil obtener indicadores de calidad, productividad, resultados y tiempo de los ciclos para la mayoría de los procesos. El indicador del coste es más difícil ya que no es posible realizar una medición física directa del *coste*. El cálculo de costes basado en las actividades tiene un papel valioso a la hora de facilitar el indicador del *coste* de los procesos.

Para muchas empresas, en la actualidad, disponer de múltiples indicadores para procesos integrados y multifuncionales representa una mejora significativa sobre sus sistemas actuales de indicadores de la actuación. En realidad, este es el objetivo que nos fijamos cuando, en 1990, lanzamos un proyecto de medición de la actuación de un año de duración con una docena de empresas. Este proyecto, que se apoyaba en la experiencia de Analog Devices y otras empresas, nos llevó a la formulación del Cuadro de Mando Integral como un nuevo sistema de medición corporativo.[5]

El trabajo subsiguiente con empresas innovadoras nos ha revelado las limitaciones que tienen incluso estos mejorados sistemas de medición de la actuación. Creemos que limitarse a utilizar las medidas de la actuación financiera y no financiera para los procesos existentes, no conducirá a las empresas a practicar mejoras importantes en su actuación. El simple hecho de añadir medidas de la actuación a los procesos existentes o incluso a los reformados, puede conducir a mejoras locales, pero no es probable que alcance objetivos ambiciosos para los clientes y accionistas.

Todas las empresas están ahora intentando mejorar la calidad, reducir los tiempos de los ciclos, aumentar los rendimientos, aumentar al máximo los resultados y reducir los costes de sus procesos. Por lo tanto, centrarse exclusivamente en mejorar el tiempo de los ciclos, los resultados, la calidad y los costes de los procesos existentes puede que no conduzca a una mejora de la competitividad. A menos que se pueda superar de manera general a los competidores en todos los procesos, en calidad, tiempo, productividad y coste, esta clase de mejoras facilitarán la supervivencia, pero no conducirán a ventajas competitivas inequívocas y sostenibles.[6]

En el Cuadro de Mando Integral, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.

La experiencia de Rockwater proporciona dos vivos ejemplos del motivo por el que se necesitan unos procesos, enteramente nuevos, si las empre-

5. R. S. Kaplan, «Analog Devices, The Half-Life System», 9-190-061 (Boston: Harvard Business School, 1990) y R. S. Kaplan y D. P. Norton, «The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance», *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1992): 71-79.

6. Robin Cooper, en *When Lean Enterprises Collide: Competing through Confrontation* (Boston: Harvard Business School Press, 1995) argumenta que muchas empresas japonesas realmente intentan competir superando a todos los rivales en el coste, la calidad, la funcionalidad y el tiempo en llegar al mercado de los nuevos productos, en lugar de competir en los segmentos seleccionados de cliente y de mercado, o con los subconjuntos de capacidades de la empresa.

sas han de alcanzar sus objetivos financieros y de clientes. Recordarán que en el capítulo 3 les contamos que Rockwater soportaba alargamientos considerables al final de muchos de sus proyectos de construcción. Algunos clientes retrasaban sus pagos finales más de 100 días, lo que les conducía a una gran cantidad de cuentas por cobrar y a un bajo rendimiento sobre el capital empleado. Los ejecutivos de Rockwater especificaron como uno de sus objetivos financieros la reducción de la longitud de este ciclo de cobro para que mejorara el ROCE. Al construir el Cuadro de Mando de Rockwater, los directivos vincularon este objetivo financiero con un proceso interno para cobrar más rápidamente. Un análisis simplista hubiera dirigido la atención hacia el proceso existente de cuentas a cobrar, y hubiera intentado identificar los problemas de ese proceso, lo que hubiera conducido a los plazos de cobro de 110 días. Pero la última causa de los plazos de cobro de 110 días no iba a encontrarse en el departamento de cuentas a cobrar. Ninguna mejora de la calidad o de reforma del proceso de cuentas a cobrar podría hacer mucho para reducir los largos ciclos de cobro. Los clientes estaban retrasando el pago de sus facturas no porque no las hubieran visto o porque necesitaran más recordatorios y solicitudes por parte de los administrativos del departamento para que pagaran sus facturas. Los clientes no pagaban puntualmente porque, desde su punto de vista, el proyecto aún no se había terminado satisfactoriamente.

Cualquiera que se haya visto involucrado con contratistas, especialmente en la construcción de viviendas o proyectos de renovación de las mismas, sabe que la definición de un contratista de que un proyecto se ha terminado con éxito difiere considerablemente de la definición del cliente. Así pues, aunque los ingenieros de Rockwater habían completado la última soldadura programada en las tuberías y habían pasado a su siguiente proyecto, puede que el cliente estuviera algo menos que completamente satisfecho con los resultados. Una de las pocas formas que los clientes tienen para comunicar la diferencia de opinión que ellos tienen con los contratistas sobre la definición de terminación de proyecto es retener el pago final hasta que se haya realizado el trabajo adicional, y ambas partes estén de acuerdo en que el proyecto ha sido realmente terminado.

La solución del largo ciclo de cobro de Rockwater no residía en la formación, educación o incluso tecnología adicional en el departamento de cuentas a cobrar. La solución tenía que llegar de una comunicación muy mejorada entre el director de obra del proyecto Rockwater y el representante del cliente. Esta comunicación pondría de relieve mucho antes cualquier preocupación que el cliente pudiera sentir con respecto al trabajo ya realizado y sobre el progreso del proyecto. Lo ideal sería que esta clase de comunicación se produjera de forma continua durante todo el proyecto, con lo que el cliente estaría satisfecho durante cada una de las fases, y por lo

tanto el pago final debería realizarse puntualmente. Así pues, Rockwater identificó como un proceso interno enteramente nuevo que los directores de proyecto deben estar comunicándose continuamente con el cliente con respecto al progreso y la esperada terminación del proyecto, y pedirle al cliente un rápido pago en cada una de las entregas programadas, especialmente el pago final una vez terminado el proyecto. El proceso insistía en que los ingenieros del proyecto necesitan centrarse en el éxito comercial de un proyecto, no sólo en el éxito técnico. Este nuevo proceso interno para los directivos e ingenieros de proyecto se puso de relieve y se derivó del objetivo financiero de aumentar los rendimientos sobre el capital empleado.

Un segundo ejemplo de un nuevo proceso interno surgió del objetivo para el cliente de Rockwater de convertirse en un proveedor preferido para sus clientes del grupo 1. Los ejecutivos de Rockwater reconocieron que si tenían que ganar negocios procedentes de los clientes del grupo 1 tendrían que ofrecer unos servicios que esos clientes valoraran. El problema fue cómo determinar cuáles eran esos servicios. En lugar de llevar a cabo una gran encuesta entre sus clientes, los ejecutivos de Rockwater querían que sus directores, como parte de sus actividades diarias, se informaran continuamente de las necesidades, en constante evolución, de los clientes. Los servicios podían incluir tecnologías innovadoras para operar en entornos submarinos hostiles, un incremento de la preocupación por la gestión de la seguridad o nuevos métodos de financiación de proyectos. Rockwater estableció un objetivo de proceso interno, para ser capaz de anticiparse a las necesidades futuras de los clientes e influir en ellas. Fue un proceso totalmente nuevo para la empresa. En el pasado, Rockwater había respondido de forma reactiva, esperando la solicitud de licitación de un cliente, y luego preparando un plan de trabajo y un precio de oferta. En el futuro actuaría de forma proactiva, influyendo en el contenido de las solicitudes de licitación de los clientes.

Así pues, el proceso de vincular los objetivos de procesos internos con los objetivos de clientes y financieros, reveló a los ejecutivos de Rockwater dos procesos internos totalmente nuevos, en que debían sobresalir con excelencia:

1. Gestionar las relaciones de proyecto existentes, para facilitar un ciclo rápido de finalización y cobro.
2. Anticiparse a las futuras solicitudes de los clientes e influir en ellas.

El establecimiento de objetivos e indicadores para estos procesos sólo podía haberse derivado de un procedimiento vertical, que transformara o tradujera la estrategia en objetivos operativos. Con un procedimiento de esta clase, los directivos identificaron nuevos procedimientos para la pers-

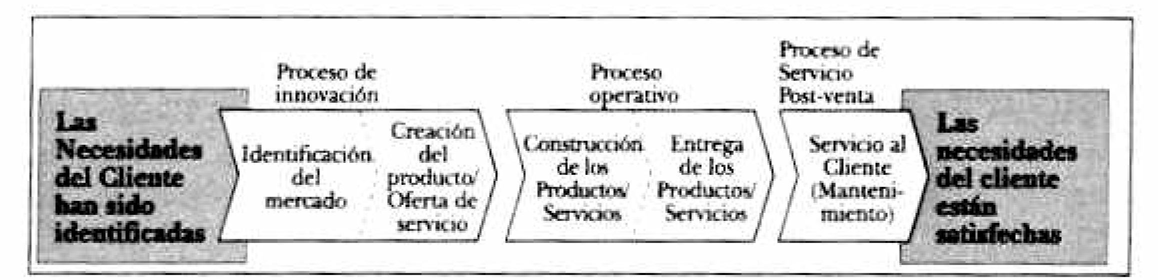


Figura 5.1. La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica de valor.

pectiva del proceso interno, que conducirían a una actuación realmente impactante para los clientes y accionistas.

LA CADENA DE VALOR DEL PROCESO INTERNO

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo, hemos descubierto que un modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno (ver figura 5.1). Este modelo abarca tres procesos principales:

- Innovación
- Operaciones
- Servicio posventa

En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades. El proceso operativo, el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor interno, es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes. Este proceso ha sido históricamente el centro de los sistemas de medición de la actuación de la mayoría de organizaciones.

La excelencia en las operaciones y la reducción de costes en los procesos de fabricación y de prestación de servicios siguen siendo unos objetivos importantes. La cadena genérica de valor de la figura 5.1 muestra, sin embargo, que esta excelencia operativa puede que sea sólo un componente, y quizás no el componente más decisivo, de toda una cadena de valor interno para alcanzar los objetivos financieros y del cliente.

El tercer paso más importante en la cadena interna de valor es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio. Algunas empresas poseen unas estrategias explícitas para ofrecer un servicio

posventa de calidad superior. Por ejemplo, las empresas que venden equipos o sistemas sofisticados pueden ofrecer programas de entrenamiento para los empleados de los clientes, a fin de ayudarles a utilizar los equipos o sistemas de una forma más eficaz y eficiente. También pueden ofrecer una respuesta rápida a fallos y tiempos de inactividad, reales y potenciales. Un distribuidor de productos químicos para uso industrial desarrolló la capacidad de mantener gran cantidad de documentación detallada y servicios de recogida para los productos utilizados, liberando a sus clientes de una tarea cara, llena de posibles responsabilidades y sujeta a un intenso control gubernamental (Protección del Medio Ambiente, Seguridad y Sanidad). Todas estas actividades añaden valor a la utilización del producto y servicios de la empresa, por parte de los clientes seleccionados.

El proceso de innovación

Algunas formulaciones de la cadena de valor de una unidad de negocio tratan a la investigación y desarrollo como un proceso de apoyo, y no como un elemento primordial en el proceso de creación de valor. De hecho, en nuestros primeros escritos sobre el Cuadro de Mando Integral también separábamos el proceso de innovación de la perspectiva del proceso interno. Sin embargo, a medida que íbamos trabajando con empresas, nos dimos cuenta de que la innovación era un proceso *interno* crítico. Para muchas empresas, el ser eficaz, eficiente y oportuno es incluso más importante que la excelencia en los procesos operativos de cada día, que han sido el centro tradicional de la literatura sobre la cadena interna de valor. La importancia relativa del ciclo de innovación sobre el ciclo de operación, es especialmente notable para las empresas que tienen unos largos ciclos de diseño y desarrollo, como las farmacéuticas, de productos químicos para la agricultura, software y de electrónica de alta tecnología. Una vez que los productos de esas empresas alcanzan la fase de fabricación, los márgenes brutos de explotación puede ser muy altos. Las oportunidades para una reducción de costes sustancial también pueden ser limitadas. La mayoría de los costes se producen y son diseñados durante las fases de investigación y desarrollo. La importancia del proceso de innovación nos condujo a modificar nuestra «geografía» del Cuadro de Mando Integral, a fin de que el proceso de innovación pudiera ser reconocido como parte integrante de la perspectiva del proceso interno.

Piensen en el proceso de innovación como en la onda larga de la creación de valor, en la que las empresas primero identifican y cultivan los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes y latentes de los clientes existentes. Luego, y siguiendo en esta onda larga de creación y

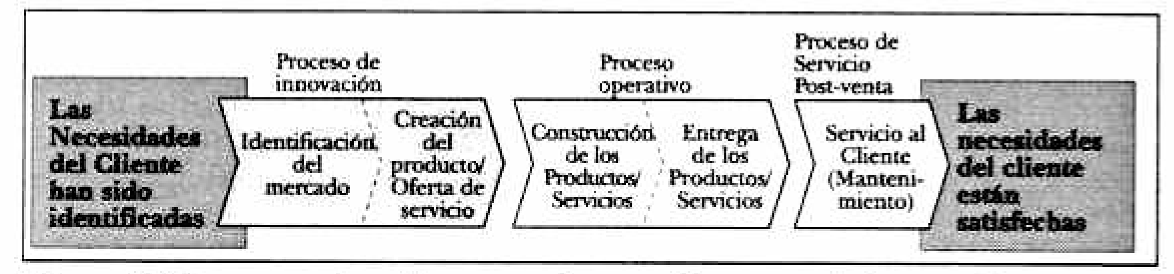


Figura 5.2. La perspectiva del proceso interno. El proceso de innovación.

crecimiento del valor, las empresas diseñan y desarrollan los nuevos productos y servicios que les permiten alcanzar los nuevos mercados y clientes, y satisfacer las necesidades de los clientes recién identificadas. El proceso operativo, en cambio, representa la onda corta de la creación de valor, en la que las empresas entregan productos y servicios existentes a los clientes existentes.

El proceso de innovación (ver la figura 5.2) consta de dos componentes. En el primero, los directivos se hacen cargo de la investigación de mercado para identificar el tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios objetivo para el producto o servicio seleccionado. Cuando las organizaciones utilizan sus procesos internos para satisfacer las necesidades concretas de los clientes, conseguir una información válida y fiel sobre el tamaño del mercado y las preferencias de los clientes se convierte en una tarea vital que hay que realizar bien. Además de encuestar a los clientes existentes y a los potenciales, este segmento puede incluir también imaginar unas oportunidades y mercados enteramente nuevos para los productos y servicios que la organización podría proporcionar. Hamel y Prahalad describen este proceso como la búsqueda de los «espacios en blanco..., las oportunidades que existen entre o alrededor de las definiciones de negocios basados en el producto». Incitan a las empresas a no satisfacer o agradar a los clientes, sino a asombrarlos, al encontrar respuestas a dos preguntas cruciales:

1. ¿Qué gama de beneficios valorarán los clientes en los productos del mañana?
2. ¿Cómo podemos adelantarnos, a través de la innovación, a los competidores para entregar estos beneficios al mercado?[7]

Está claro que Rockwater quería animar a su personal para que pasara

7. Gary Hamel y C. K. Prahalad, *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow* (Boston: Harvard Business School Press, 1994): 84, 100, 101.

más tiempo hablando con los clientes con el fin de averiguar cuáles eran sus necesidades emergentes, y para que pensara en soluciones innovadoras para estas necesidades. Las medidas para este componente de investigación de mercado y de clientes podrían ser el número de productos y servicios totalmente nuevos desarrollados, el éxito en el desarrollo de productos y servicios específicos para grupos seleccionados de clientes, o simplemente la preparación de la investigación de mercado sobre las preferencias futuras y emergentes de los clientes.

La información sobre los mercados y los clientes proporciona el *input* para los verdaderos procesos de diseño y desarrollo del producto/servicio, que es el segundo paso del proceso de innovación.[8] Durante esta fase, el grupo de investigación y desarrollo de la organización:

- realiza una investigación básica para desarrollar productos y servicios radicalmente nuevos, para entregar valor a los clientes,
- lleva a cabo una investigación aplicada para explotar la tecnología existente para los productos y servicios de nueva generación, y
- realiza unos esfuerzos de desarrollo muy bien enfocados, para llevar los nuevos productos y servicios al mercado.

Históricamente se ha dedicado muy poca atención al desarrollo de indicadores de la actuación para los procesos de diseño y desarrollo de los productos. Esta desatención puede haber sido ocasionada por diversos factores. Hace décadas, cuando se diseñaron la mayoría de sistemas de medición de la actuación de las organizaciones, el enfoque estaba en los procesos operativos y de fabricación, no en la investigación y desarrollo. Era un enfoque racional, ya que se estaba gastando mucho más dinero en los procesos de producción que en los de I + D, y la clave del éxito era una producción eficiente de productos en masa. Hoy en día, sin embargo, muchas organizaciones obtienen una ventaja competitiva de una corriente continua de productos y servicios innovadores, con lo que el proceso de I + D se ha convertido en un elemento más importante dentro de la cadena de valor del

8. Al realizar la investigación de mercado antes de diseñar el producto o servicio, la organización puede utilizar unos enfoques como el cálculo de los costes y el análisis del valor durante el proceso real de diseño, a fin de que las combinaciones deseadas de precio, funcionalidad y calidad de los clientes puedan incorporarse a un coste para el cual la empresa puede obtener el beneficio deseado. Una profunda consideración de la calidad, la funcionalidad y el coste durante la fase de diseño, es especialmente importante en los sectores en que hasta el 80 % del coste del producto se determina durante la fase de diseño. Ver Cooper, *When Lean Enterprises Collide*; también Robin Cooper y W. Bruce Chew, «Control Tomorrow's Costs Through Today's Designs», *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1996): 88-97.

negocio. El éxito de este proceso debe ser motivado y evaluado por indicadores y objetivos específicos.

La importancia creciente del proceso de investigación y desarrollo ha conducido a las organizaciones a gastar más dinero en estos procesos. De hecho, algunas empresas gastan más en sus procesos de investigación, diseño y desarrollo de lo que invierten en apoyar sus procesos de producción y de operaciones. Por ejemplo, un proveedor de componentes de automoción descubrió que el 10 % de sus gastos era para actividades de diseño y desarrollo, mientras que los gastos de trabajo directo de producción sólo ascendían al 9 % de los gastos. Sin embargo, el trabajo directo estaba estrechamente controlado por los costes estándar y un dilatado sistema de análisis de desviaciones, mientras que los grupos de diseño y desarrollo casi no tenían un sistema financiero que siguiera sus inversiones o midiera sus resultados. Los sistemas de medición de la actuación de muchas empresas siguen anclados en las eficiencias operativas en lugar de en la eficacia y eficiencia de los procesos de investigación y desarrollo.

Por supuesto que la relación entre los *inputs* gastados (en sueldos, equipos y materiales) durante los procesos de I + D y los resultados alcanzados (productos y servicios innovadores) es mucho más débil y más insegura que en los procesos de fabricación, en que los estándares para la conversión de los recursos de trabajo, materiales y equipos en bienes o mercancías acabadas pueden establecerse de una manera relativamente fácil. Un proceso de desarrollo típico de un producto en el sector de la electrónica puede llevar dos años de desarrollo de producto, seguido por cinco años de ventas. Así pues, el primer indicador del éxito del proceso de desarrollo de un producto puede que no aparezca hasta al cabo de tres años (el primer año después del año de inicio de las ventas). Los procesos de fabricación con ciclos medidos en intervalos de tiempo que van desde minutos a varios días, son más dóciles a la utilización de estándares, rendimientos y a toda una variedad de medidas de la productividad para evaluación y control. Pero la dificultad en medir la conversión de los *inputs* en *outputs* en I + D no debería impedir que las organizaciones especificaran los objetivos e indicadores para este tipo de procesos críticos para la organización. Las empresas no deberían caer en la trampa de «si no puede usted medir lo que quiere, quiera lo que pueda medir».

INDICADORES PARA LA INVESTIGACIÓN BÁSICA Y APLICADA

Advanced Micro Devices, un fabricante puntero de semiconductores, compite en un sector con unos cambios tecnológicos extremadamente rápidos. AMD diseñó muchos indicadores de su Cuadro de Mando Intregal sobre el proceso de innovación. Entre los indicadores que se utilizaron estaban:

1. El porcentaje de ventas de los nuevos productos
2. El porcentaje de ventas de los productos de la marca[9]
3. La introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia; también la introducción de nuevos productos en relación con lo planeado
4. Las capacidades del proceso de fabricación (la densidad de chips que se podían producir con una microplaqueta de silicona)
5. El tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de productos

Estas medidas comunicaban la importancia que la empresa concedía a un proceso de innovación eficaz.

Analog Devices, que también pertenece al sector de los semiconductores, utiliza una medida del rendimiento de la I + D: el ratio del beneficio operativo antes de los impuestos, durante un período de cinco años de coste total del desarrollo. Esta medida puede utilizarse en conjunto para todos los nuevos productos que han sido introducidos, así como aplicada producto a producto. Utilizar, como medida de la actuación, el ratio del beneficio de explotación para el desarrollo del coste, señala a los ingenieros de diseño y desarrollo que los objetivos de la actividad de I + D no son únicamente unos mecanismos técnicamente sofisticados, sino que tienen un potencial de mercado que hará mucho más que devolverles sus costes de desarrollo.

INDICADORES PARA EL DESARROLLO DEL PRODUCTO

A pesar de la inseguridad inherente a muchas actividades de desarrollo de productos, es posible hallar unos patrones consistentes que pueden ser explotados en un proceso de medición. Por ejemplo, el desarrollo de un producto farmacéutico pasa a través de un proceso secuencial, que se inicia con la exploración de grandes cantidades de compuestos; luego hay que investigar más detalladamente los más prometedores, pasar de las pruebas de laboratorio a las pruebas con animales, de éstas a las pruebas con humanos, y luego pasar por unos complejos procesos gubernamentales de revisión y certificación. Cada fase puede caracterizarse por medio de indicadores, como rendimientos (el número de compuestos que pasan con éxito a la fase siguiente dividido por el número de compuestos que entraron en esa fase).

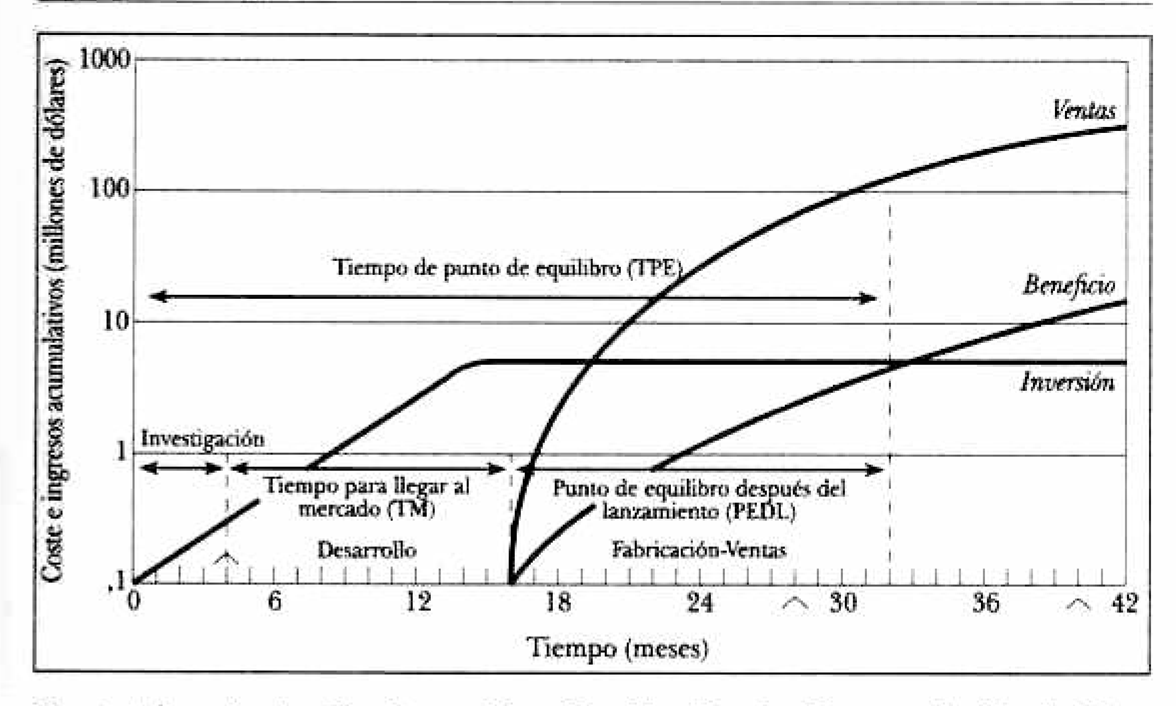
9. En el caso de las empresas farmacéuticas y de productos químicos para la agricultura, las ventas de los productos de la propia marca representarán las ventas de productos que siguen teniendo sus patentes protegidas en relación a las ventas de productos genéricos que podrían ser fabricados por la competencia.

los tiempos de los ciclos (durante cuánto tiempo permanecen los compuestos en esa fase), y el coste (cuánto se ha gastado en procesar los compuestos de esta fase).

Una empresa de electrónica realizó un análisis de las causas de la gran cantidad de tiempo y coste de su proceso de desarrollo de nuevos productos. El análisis puso de relieve que la causa número uno de la gran cantidad de tiempo necesario para que los nuevos mecanismos llegaran al mercado eran los productos que no funcionaban adecuadamente la primera vez que se los diseñaban, y por lo tanto tenían que ser rediseñados y comprobados de nuevo, a menudo varias veces. Por ello, aunque la empresa consideró que el tiempo necesario para llegar al mercado era una medida crítica del resultado para el proceso de desarrollo del producto, añadió una medida de inductor de la actuación: el porcentaje de productos para los cuales el primer diseño de un mecanismo cumple totalmente las especificaciones funcionales del cliente. Otro inductor de la actuación era la cantidad de veces que el diseño necesitaba ser modificado, aunque fuera ligeramente, antes de pasar a producción. La empresa estimó que cada error de diseño costaba 185.000 dólares. Con un promedio de dos errores por cada producto introducido, y con ciento diez nuevos productos introducidos cada año, la cantidad total gastada en errores de diseño era de alrededor de 40 millones de dólares, una cantidad que representaba más del 5 % de los ingresos. Y a este cálculo hay que añadirle el valor de las ventas perdidas por una introducción tardía de los nuevos productos en el mercado causada por el tiempo invertido en volver a diseñar los productos para eliminar errores.

Los ingenieros de Hewlett-Packard diseñaron un indicador denominado el tiempo del punto de equilibrio (TPE) para medir la eficacia de su ciclo de desarrollo de producto.[10] TPE mide el tiempo que transcurre desde el inicio del trabajo de desarrollo del producto hasta que el producto ha sido introducido y ha generado el suficiente beneficio para devolver la inversión que se realizó, inicialmente en su desarrollo (ver la figura 5.3). El TPE reúne en un solo indicador tres elementos que son críticos en un proceso eficaz y eficiente de desarrollo del producto. Primero, para que la empresa llegue a su punto de equilibrio en su proceso de I + D, debe haber recuperado su inversión en el proceso de desarrollo del producto. Así pues, el TPE incorpora no sólo el resultado del proceso de desarrollo del producto sino también el coste del proceso. Proporciona unos incentivos para lograr que el proceso de desarrollo del producto sea más eficiente. En segundo lugar, el

10. Charles H. House y Raymond L. Price, «The Return Map: Tracking Product Teams», *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1991): 92-100; también Marvin L. Patterson, «Designing Metrics», cap. 3 de *Accelerating Innovation: Improving the Process of Product Development* (Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1993).



Fuente: Adaptado de «The Return Map: Tracking Product Teams», de Charles H. House y Raymond L. Price, *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1991), p. 95. Reproducido con autorización.

Figura 5.3. Indicadores del tiempo del punto de equilibrio.

TPE acentúa la rentabilidad: se anima a los directivos de marketing, al personal de fabricación y a los ingenieros de diseño para trabajar juntos en el desarrollo de un producto que satisfaga las verdaderas necesidades de los clientes, incluyendo ofrecer el producto a través de un canal de ventas eficaz, a un precio atractivo y con un coste que permita a la empresa obtener unos beneficios que la resarzan del coste de la inversión en el desarrollo del producto. Y tercero, el TPE tiene un gran valor en tiempo: anima el lanzamiento de nuevos productos con mayor rapidez que la competencia y, por lo tanto, se pueden obtener con mayor rapidez mayores ventas, a fin de reintegrar la inversión en el desarrollo del producto.

Aunque el TPE es un indicador atractivo, funciona mejor como una medida para señalar un comportamiento deseado que como una medida del resultado. Pueden conseguirse unos tiempos excelentes de punto de equilibrio eligiendo únicamente proyectos incrementales en lugar de proyectos de avances espectaculares. Además, es difícil sacar un promedio del indicador a través de múltiples proyectos para producir un valor de conjunto TPE (un proyecto con un TPE extremadamente largo puede distorsionar un índice de conjunto). Y por último, el valor real del tiempo del punto de equilibrio de un proyecto no se pone de relieve hasta mucho después de que se ha completado el proceso de desarrollo del producto. Marv Patterson, vice-

presidente de ingeniería de Hewlett-Packard, sacó la siguiente conclusión: «Es un indicador muy bueno para describir el comportamiento deseado que una empresa está intentando alentar dentro de su proceso de desarrollo de un producto. Además, dentro de HP se utiliza ampliamente para evaluar la viabilidad de proyectos individuales antes de que se les dedique el personal que precisan.»

La experiencia de Hewlett-Packard con el TPE destaca que las presiones para reducir la duración del ciclo y los gastos y aumentar la productividad en el proceso de desarrollo del producto deben equilibrarse con medidas de la innovación de los productos. Por otra parte, los diseñadores y los que desarrollan los productos pueden enfatizar las mejoras incrementales del producto que pueden alcanzarse fácil, rápida y previsiblemente, en lugar de productos radicalmente rompedores. Indicadores como el margen bruto de los nuevos productos pueden ayudar a diferenciar los productos realmente innovadores de aquellos que son extensiones directas de productos y tecnologías ya existentes. Otra medida puede derivarse del perfil temporal de las ventas de productos nuevos. Los productos incrementales, que representan simples extensiones de línea de producto, es probable que sólo tengan unos pocos años de vida y sus ventas en el quinto año sólo serán una pequeña fracción del primero o segundo año. Los productos o servicios que representan una innovación radical deberían disfrutar de unos ciclos de vida más largos y unos ratios de ventas más altos en el futuro en relación a las ventas iniciales.

El proceso operativo

El proceso operativo (ver figura 5.4) representa la onda corta de la creación de valor en las organizaciones. Empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes.

Las operaciones existentes tienden a ser repetitivas a fin de que las téc-

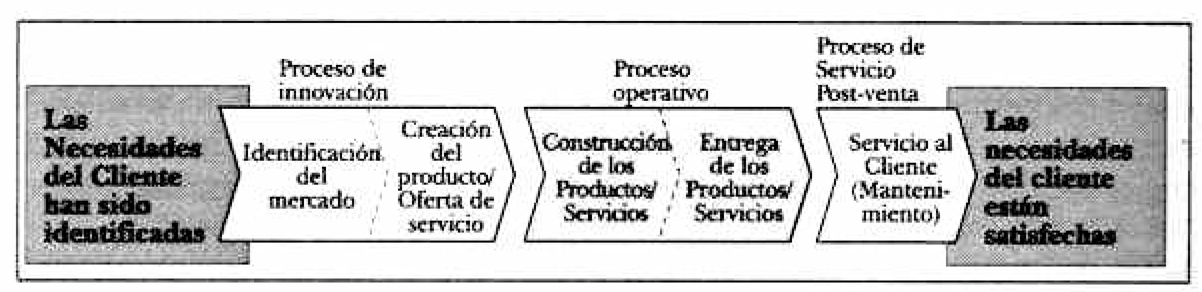


Figura 5.4. La perspectiva del proceso interno. El proceso operativo.

nicas de gestión científica puedan ser fácilmente aplicadas al control y mejora de la recepción y procesado de los pedidos del cliente y a los procesos de venta, producción y entrega. Tradicionalmente, estos procesos operativos han sido monitorizados y controlados por indicadores financieros, como los costes estándar, presupuestos y desviaciones. Sin embargo, con el tiempo, centrarse excesivamente en indicadores financieros tan estrechos como la eficiencia de la mano de obra, la eficiencia de las máquinas y las desviaciones del precio de compra, conduce a un situación altamente disfuncional: el mantener al personal y a las máquinas ocupados produciendo existencias que no están relacionadas con los pedidos reales de los clientes, y pasando de un proveedor a otro persiguiendo los precios de compra más baratos (pero ignorando los costes de los pedidos de gran volumen y mala calidad, la inseguridad en los tiempos de entrega, y de unos procesos desconectados de pedido, recepción, facturación y cobro entre los proveedores de bajo precio y el cliente). Los defectos asociados con la utilización de los indicadores de contabilidad de costes tradicionales en los ciclos de corta duración de hoy en día, y en un entorno de alta calidad enfocado al cliente, han sido documentados ampliamente.[11]

La influencia en años recientes de la gestión de calidad total y las prácticas de la competencia basadas en el tiempo que practican los fabricantes japoneses líderes ha llevado a muchas empresas a complementar los indicadores financieros y de coste tradicionales con indicadores de la calidad y duración del ciclo.[12] Los indicadores de calidad, tiempo de ciclo y costes de los procesos operativos han sido desarrollados ampliamente durante los pasados quince años. Es probable que algunos aspectos de estos indicadores se incluyan como medidas de la actuación crítica en la perspectiva de los procesos internos de cualquier organización. Como sea que estos indicadores tienden a ser genéricos, y no surgen únicamente del enfoque del cuadro

11. Ver Lessner, «Performance Measurement in a Just-in-Time Environment»; R. Kaplan, «Limitation of Cost Accounting in Advanced Manufacturing Environments», cap. 1 de *Measure for Manufacturing Excellence*; y Eliyahu Goldratt y Jeff Cox, *The Goal: A Process of Ongoing Improvement* (Croton-on-Hudson, N. Y.: North River Press, 1986).

12. Una muestra representativa de referencias incluye a C. Berliner y J. Brimson, «CMS Performance Measurement», cap. 6 de *Cost Management for Today's Advanced Manufacturing. The CAM-1 Conceptual Design*, ed. C. Berliner y J. A. Brimson (Boston: Harvard Business School Press, 1988); C. J. McNair, W. Mosconi y T. Norris, *Meeting the Technology Challenge: Cost accounting in a JIT Environment* (Montvale, N. J.: Institute of Management Accountants, 1988); R. S. Kaplan, «Management Accounting for Advanced Technological Environments», *Science* (25 de agosto de 1989): 819-823; y R. Lynch y K. Cross, *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement* (Cambridge, Mass.: Basil Blackwell, 1991).

de mando, pasamos el comentario de los indicadores de la actuación de tiempo, calidad y coste de los procesos operativos al apéndice de este capítulo.

Además de estos indicadores, puede que los directivos deseen medir características adicionales de sus procesos y de sus productos y servicios. Estas medidas adicionales pueden incluir indicadores de la flexibilidad y de las características específicas de productos o servicios que crean valor para el cliente. Por ejemplo, las empresas pueden ofrecer una actuación única de productos y servicios (que puede ser medida por la exactitud, tamaño, velocidad, claridad o consumo de energía) que les permite obtener altos márgenes en las ventas a los segmentos de mercado seleccionados. Con toda seguridad, las empresas que pueden identificar las características diferenciadoras de sus productos y servicios desearán el enfoque y la atención de los indicadores del Cuadro de Mando Integral. Así pues, los atributos de actuación crítica del producto y servicio (aparte del tiempo de respuesta, la calidad y el coste) pueden ser incorporados en el componente del proceso operativo de la perspectiva del proceso interno del Cuadro de Mando Integral.

El servicio posventa

La fase final de la cadena interna de valor es el servicio posventa (ver la figura 5.5). Los servicios posventa incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos, como por ejemplo la administración de las tarjetas de crédito. Las empresas que venden equipos o sistemas sofisticados, como Otis Elevator y General Electric Medical Systems (un fabricante de equipos de imagen electrónica que incluye escáners de tomografía asistida por ordenador [CAT] y aparatos para ecografía [MRI]), saben que cualquier lapso de paro en sus equipos es extremadamente caro y muy inconveniente para sus clientes. Ambas empresas aumentan el valor de sus equipos al ofrecer a sus clientes un servicio de mantenimiento rápido y fiable, a fin de reducir al mínimo estas interrupciones. Incluso han llegado a insertar una tecnología electró-

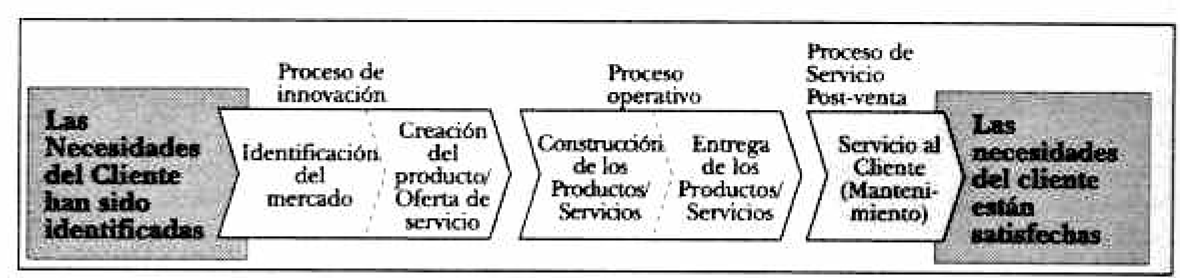


Figura 5.5. La perspectiva del proceso interno. El proceso de servicio posventa.

nica en los equipos, que detecta y transmite señales al personal de mantenimiento de la empresa cuando el equipo muestra signos de un fallo inminente. Esta tecnología permite que el personal de mantenimiento aparezca en casa de los clientes para realizar un mantenimiento preventivo y reparaciones, sorprendiendo con frecuencia a los clientes, que ni siquiera se han dado cuenta de la degradación en el comportamiento del equipo. Los nuevos concesionarios de automóviles, como Acura y Saturn, han conseguido una soberbia y merecida reputación ofreciendo un servicio al cliente espectacularmente mejorado en el aspecto del trabajo de garantía, mantenimiento periódico y reparaciones. Un elemento principal en la proposición de valor que estas empresas de automóviles entregan a sus clientes es un trato sensible, amistoso y fiable en cuanto a garantías y mantenimiento. Varios grandes almacenes ofrecen unas condiciones muy generosas, en virtud de las cuales los clientes pueden cambiar o devolver mercancía.

Las empresas que intentan satisfacer las expectativas de sus clientes seleccionados en cuanto a un servicio posventa superior pueden medir su actuación aplicando algunos de los mismos indicadores de tiempo, calidad y coste descritos para los procesos operativos (ver el apéndice a este capítulo) a sus procesos de servicio posventa. De este modo, la duración de los ciclos –desde la solicitud del cliente hasta la solución final del problema– puede medir la velocidad de respuesta a los fallos. Los indicadores de coste pueden evaluar la eficiencia –el coste de los recursos utilizados– para los procesos de servicios posventa. Y la productividad puede medir el porcentaje de solicitudes del cliente que se solucionan con una sola visita, en lugar de necesitar múltiples visitas para solucionar el problema.

Otro aspecto del servicio posventa es el proceso de facturación y cobro. El objetivo de Rockwater, que hemos presentado antes en este capítulo, de reducir el tiempo que transcurre entre la terminación del proyecto y el pago final del cliente es un ejemplo excelente de la aportación de enfoque y disciplina a un proceso crítico de servicio posventa. Las empresas con grandes ventas a crédito, o con tarjetas de crédito concretas de una empresa, es probable que necesiten aplicar indicadores de coste, calidad y tiempo de ciclo a sus procesos de facturación, cobro y solución de problemas.

Y las empresas que tratan con materiales y productos químicos peligrosos o delicados para el medio ambiente pueden introducir medidas críticas de la actuación, asociadas con la eliminación segura de los desperdicios y derivados del proceso de producción. Reconociendo que unas excelentes relaciones con la comunidad pueden ser un objetivo estratégico para continuar disfrutando de una franquicia para operar, la empresa establecerá los objetivos establecidos, en el caso del servicio posventa, para una excelente actuación medioambiental. Indicadores tales como el desperdicio y la chatarra producida durante los procesos de producción pueden ser más signi-

ficativos por su impacto en el medio ambiente que por el ligero incremento de los costes de producción.

PERSPECTIVAS CONCRETAS DE PROCESOS INTERNOS

Kenyon Stores

Kenyon Stores (que presentamos en el capítulo anterior) es un detallista de ropa de vestir que factura varios miles de millones de dólares. La alta dirección de Kenyon ha establecido un objetivo agresivo de crecimiento de las ventas de un 150 % en cinco años. Pretendían alcanzar este ambicioso objetivo proporcionando:

1. una imagen de marca extraordinaria y con mucha demanda;
2. una mercancía de moda, diseño y calidad, a un precio atractivo, y
3. un servicio rápido y eficiente y una excelente disponibilidad del producto.

Kenyon había establecido unos objetivos e indicadores específicos del cliente (ver capítulo 4) para los atributos de los productos, relaciones con los clientes e imagen y marca. Para entregar estos objetivos de cliente, Kenyon identificó cinco procesos críticos internos de negocio:

1. Gestión de la marca
2. Ser líderes en moda
3. Ser líderes en aprovisionamiento
4. Disponibilidad de mercancías
5. Una experiencia de compra perfecta

Las dos primeras, la gestión de la marca y el liderazgo en moda, pueden ser consideradas como parte del proceso de innovación de Kenyon: identificar e influir en las necesidades de los clientes y desarrollar la mercancía de moda necesaria para satisfacer estas necesidades. Los tres últimos procesos están relacionados con el proceso operativo: conseguir hacer llegar la mercancía correcta al punto de venta y proporcionar al cliente una «experiencia de compra perfecta».

LA GESTIÓN DE MARCA

Kenyon identificó cuatro subobjetivos, dentro del proceso de gestión de marca:

1. Definición del concepto de marca: convertir a Kenyon en una marca dominante en todo el territorio nacional, con una cuota de armario para el cliente seleccionado.
2. Dominio de la categoría: continuar con el crecimiento de los pantalones informales y los vaqueros, como la categoría dominante dentro de la variedad de productos de Kenyon.
3. Estrategia de posicionamiento: expandir la imagen de Kenyon para que pase de ser una marca selecta de éxito a una marca madura que el cliente define con claridad.
4. Definición del concepto de tienda: desarrolla un programa de éxito de marketing y surtido de mercancía.

Estos subobjetivos iban dirigidos a la construcción de un concepto y a la lealtad entre los clientes seleccionados. Los indicadores seleccionados para estos subobjetivos eran:

1. Cuota de mercado en las categorías seleccionadas (por ejemplo, pantalones informales y vaqueros)
2. Reconocimiento de la marca (procedente de la investigación de mercado)
3. Cuentas nuevas abiertas cada año

Estos indicadores iban destinados a reflejar el éxito de Kenyon en la puesta en práctica de su estrategia de gestión de marca.

LIDERAZGO EN MODA

El liderazgo en moda fue definido como proporcionar a los segmentos de clientes seleccionados una mercancía de moda que apoyara a la marca e influyera en los hábitos de compra de los clientes.

El liderazgo en la moda se centraba en la utilización eficaz de información, para elegir las modas que satisfarían las expectactiva de los clientes en categorías clave de ropa. Este objetivo comunicaba la importancia de una temprana identificación de las tendencias de la moda y una rápida difusión de esta información a fin de que los artículos clave, pudieran ser presentados en las tiendas antes de lo que lo haría la competencia. El indicador seleccionado fue el número de artículos clave en los que Kenyon era el primero o el segundo en llegar al mercado. Un segundo indicador de la definición de moda fue el porcentaje de ventas de artículos presentados en la tienda por primera vez. La definición de artículos que se incluiría en este indicador cambiaría de año en año para reflejar las nuevas categorías que serían enfatizadas cada año.

SER LÍDER EN APROVISIONAMIENTO

Como detallista, Kenyon sabía que su propia actuación de excelencia dependía extremadamente de la actuación de sus proveedores clave. Estos proveedores deberían fabricar las mercancías de forma rápida y sensible, y además con un bajo coste para que Kenyon pudiera alcanzar sus ambiciosos objetivos. El ser líder en aprovisionamiento recalcaba la importancia de desarrollar y gestionar la base de proveedores para que pudieran producirse y entregarse los volúmenes deseados y una variedad de mercancía de alta calidad. El personal de las tiendas Kenyon examinaba todas las entregas de mercancía. Anotaban el porcentaje de artículos que no podían ofrecerse al público a causa de defectos relacionados con la calidad. El Cuadro de Mando medía el porcentaje general de todas las devoluciones relacionadas con la calidad y podía seguir la pista a dichas devoluciones hasta llegar a los vendedores individuales.

Un segundo indicador de liderazgo en aprovisionamiento procedía de un cuadro de mando sobre vendedores, de nueva creación, que evaluaba a los proveedores en sus dimensiones de calidad, precio, plazos de entrega e *input* en decisiones de moda.

DISPONIBILIDAD DE LA MERCANCÍA

La disponibilidad de la mercancía se refiere a un objetivo de «existencias perfectas», en el que la satisfacción del cliente, las ventas y los márgenes brutos se conseguirán al adquirir las cantidades adecuadas de mercancía en los colores y tallas adecuadas, y aprovisionar a las tiendas con el surtido adecuado, anticipándose a las demandas de los clientes. El primer elemento de este objetivo, para un proceso de compra excelente, se midió por el porcentaje de tiendas que no tenían existencias de artículos clave seleccionados. Equilibrar este indicador, a fin de evitar un exceso de existencias, era un objetivo claro.

El segundo elemento, llevar el producto adecuado a la tienda adecuada, utilizaba dos indicadores. Uno era la cantidad total de rebajas en los precios. El segundo indicador de distribución de producto era el porcentaje de mercancía que debía ser transferida entre tiendas.

UNA EXPERIENCIA DE COMPRA PERFECTA

En el capítulo 4 se ha descrito ya una medida del objetivo de una experiencia de compra perfecta de Kenyon: una clasificación de los seis elementos de una «experiencia de compras perfecta». Este indicador ocupaba una posición tanto en la perspectiva del cliente como en la del proceso interno.

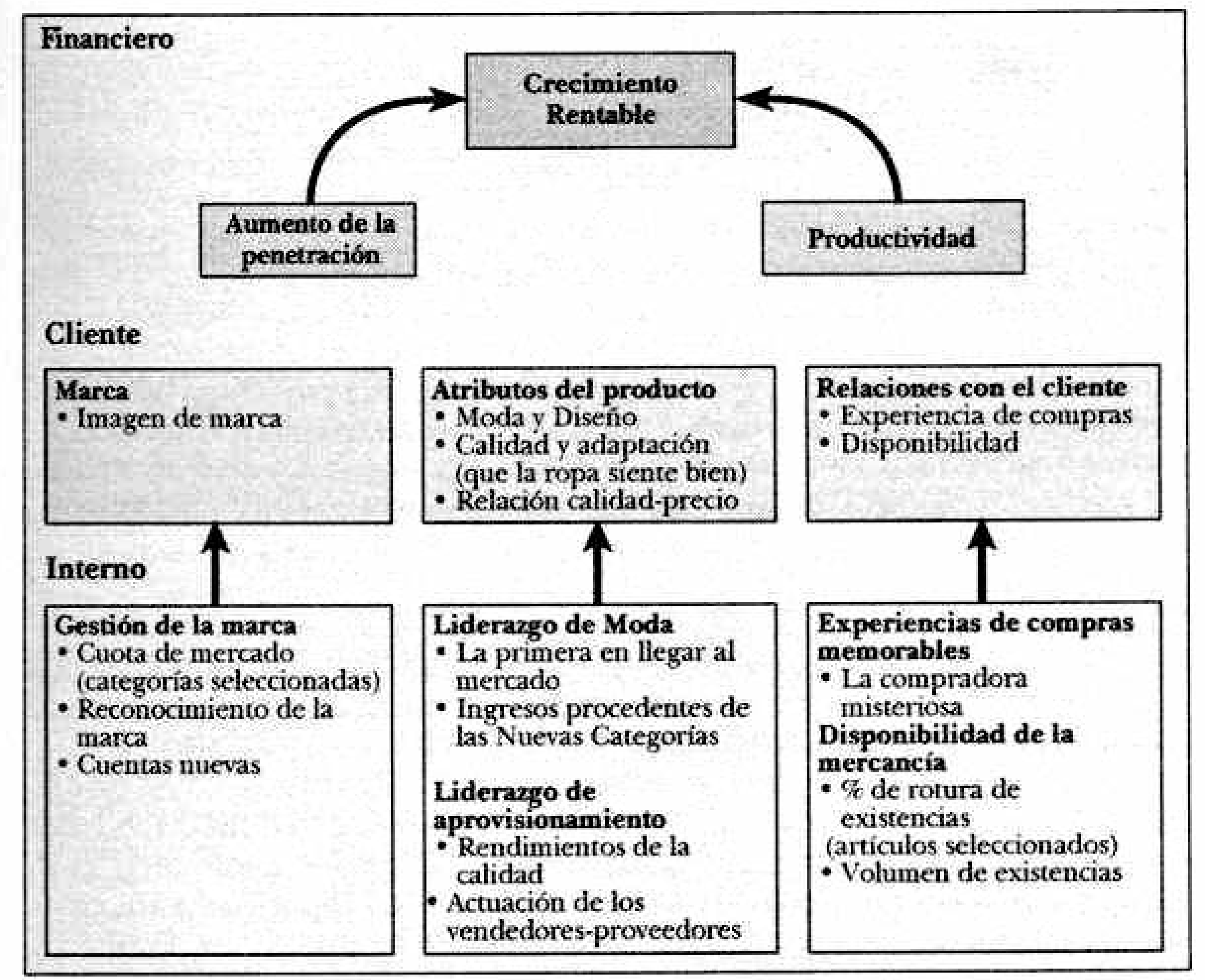


Figura 5.6. El Cuadro de Mando y las vinculaciones internas. Kenyon Stores.

Además de esta medida adaptada a su gusto, Kenyon solicitaba *feedback* a los clientes: en este sub-objetivo se incluyó una puntuación sobre la satisfacción del cliente con su experiencia de compra.

El conjunto completo de objetivos e indicadores de la perspectiva del proceso interno y su vinculación con los objetivos de la perspectiva del cliente, se muestra en la figura 5.6.

Metro Bank

La perspectiva interna de Metro Bank (ver la figura 5.7) sigue la misma secuencia de objetivos de cadena de valor que hemos descrito para Kenyon. La habilidad de Metroen su proceso de innovación, de identificar y vender a segmentos de mercado rentables, se midió por su rentabilidad en los segmentos de mercado seleccionados. Esta medida fue puesta en práctica a

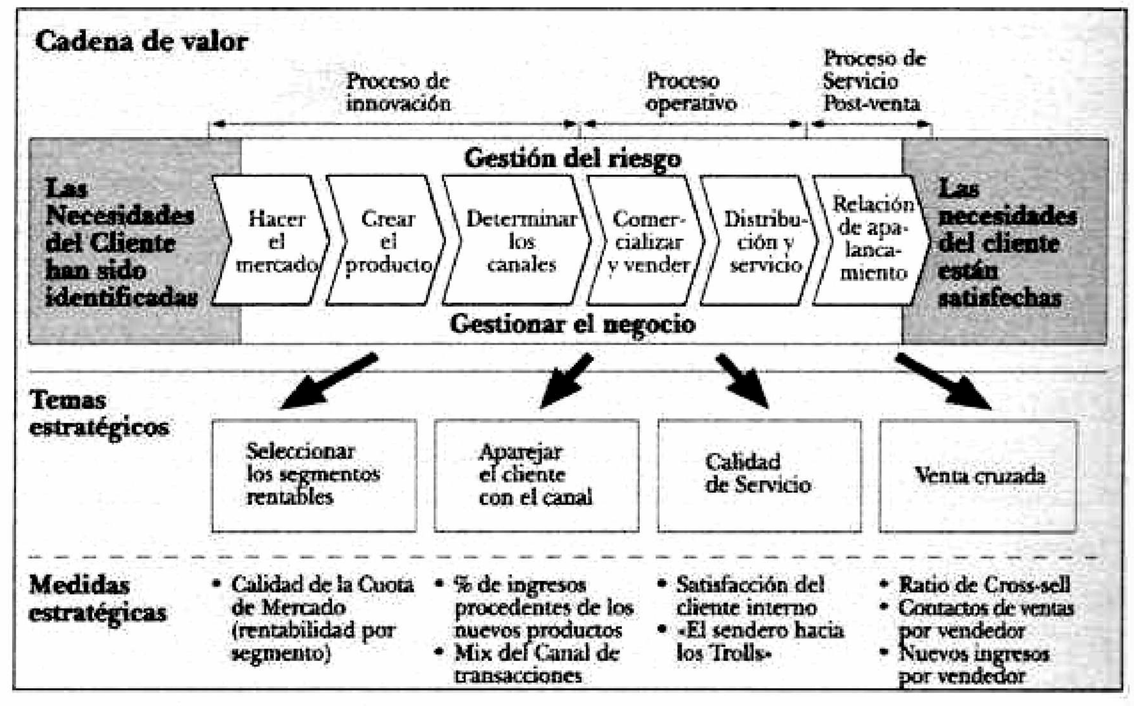


Figura 5.7. El cuadro de Mando Interno. Metro Bank

través de un amplio sistema de cálculo de costes basado en las actividades que puede producir informes de pérdidas y beneficios mensuales, para cada uno de los 3 millones de cuentas del banco. La capacidad para crear nuevos productos para los clientes seleccionados se midió por medio del porcentaje de ingresos procedentes de los nuevos productos. Y la capacidad de entregar el producto a través de los canales de distribución deseados se midió por medio del porcentaje de transacciones realizadas a través de varios canales (cajeros automáticos, cajero del banco y por ordenador).

Un objetivo clave de perspectiva interna fue que los vendedores aumentaran su productividad, tanto por medio de la venta a más clientes en los segmentos seleccionados como gracias al aumento de la profundidad de la relación que el banco tenía con sus clientes seleccionados. Este objetivo de productividad se vio reflejado en las tres medidas estratégicas que se muestran en el tema de venta cruzada de la figura 5.7.

La entrega de productos y servicios a los clientes se midió por dos índices globales:

- «El sendero hacia los trolls»
- La satisfacción del cliente interno

La medida de «el sendero hacia los trolls» (los *trolls* son clientes gruño-

nes y malhumorados; ver el apéndice) era un índice compuesto de hasta 100 diferentes fallos en la entrega de servicios que podían producir la insatisfacción del cliente. Los componentes del índice «el sendero hacia los trolls» fueron puestos en conocimiento del personal de todas las agencias y oficinas, para que cada empleado estuviera enterado de los defectos que había que evitar. El índice de satisfacción del cliente interno se construyó con las encuestas mensuales de clientes seleccionados al azar en los segmentos seleccionados del banco.

De forma colectiva, la perspectiva interna de Metro Bank medía la capacidad del banco para identificar los segmentos de mercado rentables, desarrollar nuevos productos y servicios para estos segmentos, vender los productos nuevos y los existentes a los clientes de estos segmentos y servir a estos clientes de una forma eficiente y oportuna, sin defectos.

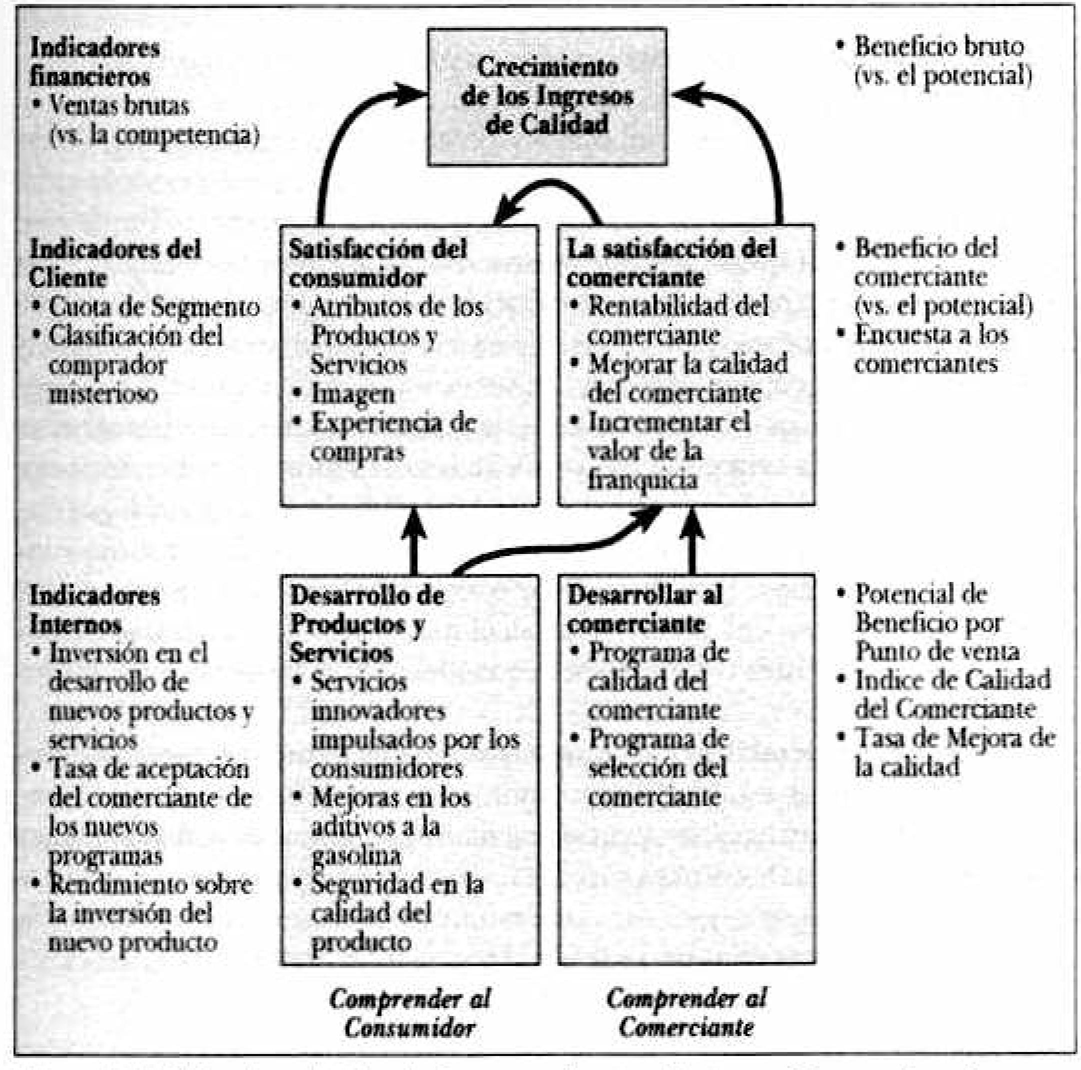


Figura 5.8. El Cuadro de Mando Interno y las vinculaciones. Pioneer Petroleum.

Pioneer Petroleum

Nuestro tercer ejemplo ilustra la perspectiva del proceso interno de Pioneer Petroleum. Recordará que, tal como se expuso en el capítulo 4, Pioneer tenía que satisfacer los objetivos procedentes de dos clases de clientes: sus clientes inmediatos, las gasolineras, y sus consumidores, que adquirían los productos de Pioneer en puntos de venta al detall. La perspectiva interna de Pioneer tenía que incorporar objetivos e indicadores que satisficieran las expectativas, tanto de los detallistas de gasolina como de los conductores de automóviles.

Por lo que concierne a sus detallistas de gasolina (ver la columna derecha de la figura 5.8), Pioneer había establecido un objetivo para el cliente de satisfacción del comerciante. Los objetivos de los procesos internos para alcanzar este resultado incluían:

- Desarrollar nuevos productos y servicios
- Desarrollar al comerciante

El objetivo para desarrollar nuevos productos y servicios impulsó, de hecho, tanto los objetivos de satisfacción del comerciante como los del consumidor. Al ofrecerles productos y servicios diferenciados a fin de que no tuvieran que competir por los consumidores únicamente sobre la base del precio, Pioneer podía ser un proveedor más atractivo de cara a los comerciantes. Los nuevos productos y servicios de Pioneer eran también atractivos para los consumidores en sus tres segmentos de mercado seleccionados: aquellos que buscaban las estaciones de servicio o gasolineras que ofrecieran toda una gama de productos y servicios. El indicador para este objetivo eran los ingresos no procedentes de la gasolina, lo que incluía los ingresos de comerciantes de tiendas de artículos de consumo y talleres de reparaciones. Esta medida se comparaba también con las de los mejores operadores del sector. Se calcularon tanto los ingresos totales procedentes de fuentes diferentes a la gasolina como las ventas por metro cuadrado.

El objetivo de desarrollar al comerciante se consiguió por medio de dos indicadores. Pioneer estableció un conjunto de indicadores para sus representantes de marketing. Esto ayudaba a los representantes a realizar unas visitas más centradas y eficaces con los franquiciados, y además proporcionaba una plantilla para que los representantes de marketing evaluaran la actuación de los comerciantes individuales con siete dimensiones:

1. Gestión financiera
2. Estaciones de servicio

3. Gestión del personal
4. Lavado de coches
5. Tiendas de artículos de consumo
6. Compras de gasolina
7. Una mejor experiencia de compras

Estas clasificaciones proporcionaban *feedback* a los comerciantes individuales con respecto a sus oportunidades de mejora. Las puntuaciones fueron reunidas en un índice que Pioneer diseñó para determinar si tenía éxito en la elevación de la calidad y actuación de sus comerciantes franquiciados. Pioneer utilizó además la retención del comerciante clave como una medida para saber si estaba manteniendo la lealtad de los comerciantes rentables de alto volumen.

Para sus consumidores finales, Pioneer, además del objetivo de desarrollar nuevos productos y servicios, identificó un objetivo para promocionar la imagen de la marca. Se midió a través de la cuota de mercado de Pioneer en áreas geográficas clave, entre sus tres segmentos de mercado-consumidor seleccionados: Los «guerreros de la carretera», los «partidarios acérrimos» y la «generación de las 3 F» (ver las descripciones en la página 67). Para poder valorar si sus comerciantes franquiciados estaban entregando una experiencia superior de compra a los consumidores seleccionados, Pioneer empleó una puntuación de compra misteriosa, en la que un tercero independiente compraba mensualmente en cada estación (y trimestralmente a los competidores locales). El comprador misterioso hacía una compra de gasolina y de algo para comer, y luego calculaba una puntuación de calidad del comerciante que pudiera compararse con la actuación previa de la misma estación y de las estaciones de servicio competidoras. La puntuación pondera cinco áreas clave:

1. Exterior de las instalaciones
2. Servicio
3. Área de ventas
4. Personal
5. Aseos

La clasificación del comprador misterioso proporcionaba información e incentivos para que los comerciantes franquiciados ofrecieran la propuesta de valor que atraería a consumidores de los tres segmentos seleccionados de Pioneer.

RESUMEN

En la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos críticos en los que deben sobresalir con excelencia si es que quieren satisfacer los objetivos de los segmentos de accionistas y de clientes seleccionados. Los sistemas de medición de la actuación convencionales se centran únicamente en controlar, seguir y mejorar los indicadores de coste y calidad y los basados en la duración de los procesos de negocio existentes. En contraste, el enfoque del Cuadro de Mando Integral permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos.

Un avance reciente ha sido la incorporación del proceso de innovación como un componente vital de la perspectiva del proceso interno. El proceso de innovación subraya la importancia de la identificación de las características de los segmentos de mercado que la organización desea satisfacer con sus productos y servicios futuros, y de diseñar y desarrollar los productos y los servicios que satisfarán a esos segmentos seleccionados. Este enfoque permite que la organización ponga un énfasis considerable en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados.

El proceso operativo sigue siendo importante, y las organizaciones deben identificar las características de coste, calidad, tiempo y actuación (ver apéndice) que permitirán entregar productos y servicios superiores a sus clientes existentes. El proceso de servicio posventa permite a la empresas presentar, cuando es conveniente, aspectos importantes del servicio que se dan después de que el producto o servicio adquirido ha sido entregado al cliente.

APÉNDICE
EL PROCESO OPERATIVO. INDICADORES DE TIEMPO, CALIDAD Y COSTE

Indicadores de la duración del proceso

La propuesta de valor que se entrega a los clientes seleccionados incluye con frecuencia unos tiempos de respuesta cortos como atributo crítico de la actuación (ver capítulo 4). Muchos clientes valoran en gran manera unos plazos de espera cortos, medidos por el tiempo que transcurre desde el momento en que pasan un pedido hasta el momento en que reciben el producto o servicio deseado. También valoran unos plazos de espera fiables y en-

tregas puntuales. En general, las empresas fabricantes tienen dos formas de ofrecer plazos de espera cortos y fiables. Uno de ellos es tener unos procesos de producción y cumplimentación de pedidos de ciclo corto, libres de defectos, fiables y eficientes, que puedan responder rápidamente a los pedidos de los clientes. El otro es producir y mantener gran cantidad de existencias de todos los productos, a fin de que cualquier solicitud de un cliente pueda satisfacerse por medio de la expedición de existencias de productos acabados. La segunda forma acostumbra a generar altos costes de producción, de mantenimiento de existencias y de obsolescencia, así como incapacidad para responder rápidamente a los pedidos de artículos de los que no hay existencias (ya que los procesos de fabricación acostumbran a estar ocupados en producir existencias de artículos que normalmente se tienen en stock). Como sea que muchas empresas de fabricación están intentando evitar la segunda forma de satisfacer los pedidos de los clientes (producir grandes lotes para existencias «por si fuera necesario»), para privilegiar la primera (producir pedidos pequeños justo a tiempo), reducir el ciclo o los tiempos de producción de los procesos internos se ha convertido en un objetivo crítico del proceso interno. El ciclo o los tiempos de producción pueden medirse de muchas formas distintas. El inicio del ciclo puede corresponder al momento en que:

1. se recibe el pedido del cliente;
2. se programa el pedido del cliente o el lote de producción;
3. se pasa el pedido de materias primas para el pedido o lote de producción;
4. se reciben las materias primas;
5. se inicia la producción del pedido o lote.

De forma similar, el fin del ciclo puede corresponder al momento en que:

1. ha finalizado la producción del pedido o del lote;
2. el pedido o el lote se encuentra en existencias de mercancías acabadas, disponible para ser expedido;
3. el pedido es enviado;
4. el pedido es recibido por el cliente.

La elección de los puntos de inicio y final viene determinada por el campo del proceso operativo para el que se están buscando las reducciones de dureción de ciclo. La definición más amplia, que corresponde al ciclo de cumplimentación de un pedido, iniciará el ciclo con la recepción de un pedido del cliente y acabará cuando el cliente haya recibido el pedido. Una

definición más limitada, enfocada a mejorar el flujo de material físico dentro de una fábrica, podría corresponder al tiempo que transcurre desde que se inicia la producción de un lote hasta el momento en que ha sido procesado totalmente. Sea cual sea la definición que se utilice, la organización debería medir continuamente los tiempos de los ciclos y establecer unos objetivos para que los empleados reduzcan el tiempo total de dichos ciclos.

Un indicador utilizado por muchas organizaciones que intentan implantar el «justo a tiempo» es la eficacia del ciclo de fabricación (ECF), que se define así:

$$ECF = \frac{\text{Tiempo de proceso}}{\text{Tiempo de producción efectivo}}$$

Este ratio es menor que 1 porque:

$$\text{Tiempo de producción efectivo} = \text{Tiempo de proceso} + \text{Tiempo de inspección} + \text{Tiempo de transporte} + \text{Tiempo de espera/almacenaje}$$

En el caso de muchas operaciones, el tiempo de proceso –el tiempo en que realmente se está trabajando con o en el producto (con las máquinas o en el montaje)– es menos del 5 % del tiempo de producción efectivo; o sea, que cuando el tiempo total de producción sea de seis semanas (30 días laborables) puede que sólo se necesiten de uno a dos días de tiempo real de proceso. Durante el tiempo restante, la pieza o producto está siendo inspeccionada, trasladada por la fábrica o simplemente está en espera (en el almacén, en la misma fábrica o bien antes o después de una operación de proceso, en espera de que se programe la siguiente, y la máquina esté lista, y la pieza colocada en su lugar. En un proceso ideal de flujo de producción JIT, el tiempo de producción efectivo de una pieza sería exactamente igual al tiempo de proceso. En esta situación ideal, la ratio de ECF es igual a 1, una meta que al igual que los cero defectos, es posible que no se pueda alcanzar nunca, pero vale la pena ir avanzando hacia ella.

La teoría que hay detrás del ratio ECF es que todo el tiempo que no sea tiempo del proceso –el tiempo utilizado para inspección, rehacer artículos defectuosos, pasar los artículos de un proceso al siguiente y tener los artículos esperando hasta que se procese la siguiente fase– es un tiempo perdido o que no añade valor alguno. Este tiempo se pierde porque la forma física del producto no está siendo mejorada para satisfacer las necesidades del cliente; la entrega del producto al cliente está siendo retrasada, y mientras tanto no se añade valor alguno. A medida que el ratio ECF se acerca a 1, la organización sabe que la cantidad de tiempo perdido en trasladar, inspeccionar, reparar y almacenar producto está disminuyendo, y su capacidad para responder rápidamente a los pedidos de los clientes está mejorando.

LA APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DEL TIEMPO DE PROCESO A LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

Aunque los procesos de producción justo a tiempo y el ratio (ECF) de eficacia del ciclo de fabricación se desarrollaron para las operaciones de fabricación, son igualmente aplicables a las empresas de servicios. La eliminación del desperdicio de tiempo en un proceso de entrega de servicios es aún más importante, si cabe, que en las empresas de fabricación, ya que los consumidores cada vez soportan menos o son más intolerantes con la posibilidad de que se les obligue a hacer cola para esperar la entrega de un servicio.

Tomemos un ejemplo del sector de la banca. Muchos de nosotros estamos familiarizados con el proceso de obtener la aprobación de una hipoteca sobre una casa que deseamos adquirir. El proceso se inicia al acudir a una sucursal bancaria de nuestra localidad y rellenar un extenso impreso de solicitud que incluye nuestro historial laboral, los salarios, los activos y pasivos, así como una descripción de la casa. Después de haber rellenado la solicitud, el empleado nos da las gracias por haber elegido su banco y luego nos dice que dentro de tres o cuatro semanas sabremos si la solicitud de hipoteca ha sido aprobada o no.

El vicepresidente de un banco muy familiarizado con el ciclo normal de tiempo de 26 días que se tarda en procesar estas solicitudes, pidió a los empleados que controlaran cuánto tiempo de esos 26 días se tardaba realmente en procesar la solicitud. La respuesta resultó ser alrededor de unos 15 minutos de trabajo que, repartidos en los 26 días, resultan en un ratio de ECF de 0,0004 (0,25 horas/[26 días x 24 horas al día]). El vicepresidente fijó la meta de reestructuración del proceso de aprobación a fin de que sólo pasaran 15 minutos desde que se terminaba de rellenar la solicitud hasta llegar a una decisión de sí o no. Esta meta correspondía a un ECF de 1. El personal del banco continuaría realizando todo el trabajo de proceso que añadía valor, pero eliminaría todos los tiempos de espera que no tienen valor añadido. Al principio todos los empleados involucrados en el proceso de aprobación de hipotecas decían que era un objetivo imposible. Entre otras tareas a realizar, había que pedir referencias de crédito y confirmarlas, un proceso que duraba por lo menos una semana o dos. Un estudio ulterior reveló que las referencias de crédito podían obtenerse *on-line* para la mayoría de los posibles clientes. También podía automatizarse la mayor parte del trabajo analítico y de rutinas de aprobación. Se diseñó un proceso de aprobación de hipotecas totalmente reestructurado que producía una decisión de sí o no en el plazo de quince minutos. A partir de entonces, después de que los clientes habían cumplimentado la solicitud de hipoteca, se les invitaba a tomar una taza de café en una cafetería, y a su regreso la deci-

sión ya estaba esperándoles.[13] Un proceso de aprobación de hipotecas de una sola visita de 15 minutos resultó ser altamente atractivo para un amplio segmento de clientes.

Estudios similares en otras empresas de servicios han producido unas conclusiones similares: unos ciclos largos para el servicio al cliente, durante los cuales el verdadero tiempo de proceso era notablemente corto. Las empresas de alquiler de automóviles y unas cuantas cadenas de hoteles han automatizado, para segmentos de clientes seleccionados, todos los aspectos de entrada y salida, permitiendo que los clientes puedan evitarse el hacer cola cuando acceden inicialmente al servicio y tras la finalización del proceso de prestación de servicio. Así pues, las empresas que pretenden entregar productos y servicios bajo pedido a clientes seleccionados pueden establecer objetivos para hacer que las ratios de ECF se acerquen a 1, produciendo, en consecuencia, unos plazos de tiempode espera para los pedidos del cliente, espectacularmente breves.

INDICADORES DE LA CALIDAD DEL PROCESO

Hoy en día, casi todas las organizaciones tienen instaladas iniciativas de calidad y programas de calidad. El indicador es una parte central de esta clase de programa y, por lo tanto, las organizaciones ya están familiarizadas con toda una variedad de indicadores de la calidad del proceso:

- Tasas de defectos del proceso
- Producción (ratio de productos conformes en relación al total de productos fabricados)
- Desperdicio
- Chatarra
- Reprocesos
- Devoluciones
- Porcentaje de procesos bajo control estadístico del proceso

Las organizaciones de servicios, especialmente, deberían identificar en sus procesos internos los defectos que podrían afectar negativamente los

13. Algunos aspectos de la solicitud no pueden comprobarse en un plazo de 15 minutos. Se tomó la decisión de aprobar la solicitud siempre que la información suministrada en el impreso fuera válida, incluyendo el historial laboral, el sueldo y el valor de mercado de la casa adquirida. Esta información sería confirmada durante los próximos días. Pero el trabajo analítico y los datos del crédito pueden finalizarse dentro del plazo de proceso de 15 minutos.

costes, el grado de reacción o la satisfacción del cliente. A este efecto pueden desarrollar indicadores de las deficiencias de calidad adaptados a sus necesidades. Metro Bank desarrolló un índice denominado «el sendero hacia los trolls» (los *trolls* son clientes insatisfechos), para indicar los defectos en sus procesos internos, que conducen a la insatisfacción del cliente. El índice incluía variables como:

- Largos tiempos de espera
- Información inexacta o errónea
- Acceso negado o retrasado
- Solicitud o transacción no realizada
- Pérdida financiera para el cliente
- Atención al cliente defectuosa
- Comunicación ineficaz

Un indicador de calidad especialmente útil, análogo al ratio de ECF que se ha descrito anteriormente, son las producciones de primer pase. Ilustramoa la importancia de este indicador con dos historias reales.

National Motors

Hace varios años, uno de los autores visitó una de las principales empresas de automóviles, a la que llamaremos National Motors (para proteger al culpable). El director de la planta llevó al visitante de gira por la empresa, poniendo todo el énfasis en la transformación de la planta a un entorno de calidad total y justo a tiempo. Para ilustrar el éxito de la iniciativa de calidad total, una pancarta colocada al final de la línea de producción decía que la planta había conseguido una puntuación perfecta de 155, en el punto de inspección final de los productos acabados. Luego, el director mostró al ya impresionado visitante la zona de recepción de materiales, donde los rieles que se utilizaban antes para la descarga de los vagones de mercancías con las entregas de materias primas y piezas adquiridas habían sido arrancadas y reemplazadas por estaciones de carga donde se hacían entregas de camiones enteros varias veces al día. Sin embargo, al pasar a través de la planta, el visitante se dio cuenta de la existencia de numerosas estanterías que contenían lo que parecía ser gran cantidad de existencias. Preguntó ingenuamente qué necesidad había de almacenar existencias. Si las entregas de materiales y de piezas se hacían justo a tiempo y se pasaban inmediatamente a los procesos vinculados de producción, que podían pasar las mercancías intermedias de un proceso al siguiente sin retraso alguno, ¿de dónde salían todas las existencias que había visto? Se le informó, rápidamente y con algo

de condescendencia, que lo que estaba viendo no eran existencias: ¡se trataba del área de reprocesos! La fábrica había alcanzado su puntuación de calidad perfecta inspeccionando los artículos después de cada proceso de producción y apartando cualquier artículo que no pasara la prueba de calidad. Esta fábrica seguía funcionando con el sistema caro, es decir, inspeccionando la calidad del producto, no diseñándola junto con el producto.

National Electric

Alrededor de 1989 la división de electrónica para la defensa de National Electric tenía problemas de calidad importantes en su proceso de producción y montaje de tarjetas de circuitos impresos. Enviaron un equipo de ingenieros a una empresa japonesa similar para comparar los procesos de producción de las dos empresas. Al principio de su visita a la empresa japonesa, al equipo de National Electric le preguntaron cuántas tarjetas de circuitos impresos, de un lote de 100, conseguían terminar todo el proceso de producción. El líder del equipo de National respondió indignado: «Todas lo hacen. Son unas tarjetas caras. No perdemos ni una». El japonés que preguntaba se excusó por la mala traducción de su pregunta. Lo que él quería preguntar era: «¿Cuántas tarjetas terminan todo el proceso de producción a la primera, sin necesidad de que se les haga ninguna transformación o tengan que ser reelaboradas?». Los ingenieros de National Electric formaron un corrillo y discutieron durante unos cuantos minutos, y luego se vieron obligados a admitir que no tenían ni idea. Era una estadística que no sólo no habían recogido, sino que ni siquiera habían pensado en recoger. Estaban demasiado ocupados intentando reducir al mínimo las desviaciones negativas de la eficiencia de la mano de obra y de las máquinas, para pensar en indicadores adicionales de producción, especialmente uno que no era financiero. Sin embargo, como la pregunta había despertado su interés, preguntaron a sus anfitriones japoneses cuál era su porcentaje. Los japoneses contestaron que en la actualidad estaban en una productividad del 96 % del primer pase. Doce meses antes sólo estaban en el 90 %, pero habían estado trabajando mucho para aumentar este porcentaje, con una meta de llegar, finalmente, a una productividad del 100 % de primeros pases.

Cuando los ingenieros volvieron a su fábrica en Estados Unidos, hicieron la misma pregunta a su director de fábrica y a su controlador de planta. Ninguno conocía la respuesta. Se llevó a cabo un estudio especial, y varias semanas más tarde apareció la respuesta: ¡el 16 %! Todos estuvieron de acuerdo en que no seguirían mucho tiempo en el negocio si no conseguían una mejora significativa de este porcentaje. En el plazo de seis meses, los esfuerzos habían elevado el porcentaje al 60 %, y este incremento en la pro-

ducción de primer pase permitió reducir la mano de obra de producción en un 25 %: de 400 a 300 empleados. De hecho, en la fábrica se había empleado a 100 personas que fabricaban productos defectuosos, los inspeccionaban y los detectaban, y finalmente los reparaban hasta que llegaban a ser mercancías acabadas aceptables. Una vez que la fábrica decidió que fabricar y reparar mercancía defectuosa no estaba de acuerdo con el negocio, ya no se necesitó más a las 100 personas que anteriormente estaban empleadas en esta actividad.

Estas historias ponen de relieve el poder de la utilización de la productividad de primer pase como una medida de calidad. El éxito de un programa de calidad no debe medirse por la calidad de los artículos que salen después de haber sobrevivido a numerosas inspecciones y procesos de refabricación. Debe medirse a través de las reducciones, en cada fase del proceso de producción, del porcentaje de artículos que no están de acuerdo con las especificaciones de los clientes.

INDICADORES DEL COSTE DEL PROCESO

En medio de toda la atención que se presta a los indicadores de la calidad y tiempo de proceso, puede que uno pierda de vista la dimensión del coste de los procesos. Los sistemas tradicionales de contabilidad de costes miden los gastos y las eficiencias de cada tarea, operación o departamento considerados individualmente. Es típico que los procesos como la cumplimentación de pedidos, compras o planificación y control de la producción utilicen recursos y actividades procedentes de varios centros de responsabilidad. Hasta que llegaron los sistemas de costes basados en la actividad, los directivos no pudieron obtener los indicadores del coste de sus procesos.[14]

Por ejemplo, una de las primeras aplicaciones del ABC, a finales de los 80, se dio en un fabricante de una marca de productos de higiene personal. El estudio se centró en los costes de fabricación, pero el análisis ABC puso de relieve que uno de los principales contribuyentes a los costes y a la complejidad de la fabricación era la producción de pequeños lotes de nuevos productos. A medida que se iban diseñando nuevas fragancias y variedades de productos en la actividad de I + D era necesario fabricar lotes pequeños para las pruebas iniciales. Esto exigía frecuentemente parar una producción de alto volumen para proceder a fabricar el lote para I + D, y luego

14. Ver G. Cokins, A. Stratton, y J. Helbling, *An ABC Manager's Primer* (Montvale, N. J.: Institute of Management Accountants, 1993) y R. Cooper, R. Kaplan, L. Maisel, E. Morrisey y R. Oehnm, *Implementing Activity-Based Cost Management* (Montvale, N. J.; Institute of Management Accountants, 1993).

había que volver a prepararlo todo para el lote de gran volumen. Después de que la variante del nuevo producto había sido lanzada a los mercados de prueba, se utilizaba el *feedback* procedente de los consumidores para rediseñar el producto, lo que conducía a tener que solicitar la producción de unos lotes aún más pequeños. En el pasado, el coste de los cambios necesarios para la producción de pequeños lotes para I + D y para comprobar las nuevas formulaciones había sido tratado como parte de los gastos de fabricación y asignado a los productos existentes utilizando los procedimientos tradicionales (y arbitrarios) de asignación de costes. Como parte del estudio ABC, todos los costes de producción, tanto los relacionados con el volumen y los lotes (incluyendo el coste de la preparación cuando se interrumpía una producción de gran volumen para fabricar un lote de comprobación de I + D) como las tandas de producción para pruebas de marketing y para reformular los productos, se asignaron a una actividad que se definió entonces: el lanzamiento de nuevos productos. El análisis puso de manifiesto que la empresa estaba gastando una cantidad muy grande por lanzamiento de producto, mucho más de lo que nunca se había imaginado. Previamente la empresa había gestionado el gasto total para el grupo de I + D, pero nunca había seguido la pista de estos gastos hasta llegar a los resultados producidos (el número de nuevos productos creados y lanzados), ni tampoco había incluido los costes producidos fuera del departamento de I + D, como los elevados costes de fabricación de los pequeños lotes de I + D. Una vez que hubieron comprendido los costes totales asociados al lanzamiento de productos nuevos, los directivos fueron mucho más receptivos a las sugerencias de reorganizar la formulación del nuevo producto y de iniciar procedimientos para obtener un proceso mucho más eficiente y efectivo. También disponían de una mejor comprensión analítica de los costes asociados con las simples extensiones de línea de producto, que podían compararse con los beneficios de estas extensiones.

En general el análisis ABC permitirá a las organizaciones obtener unos indicadores de los costes del proceso que, junto con los indicadores del tiempo de ciclo y de la calidad, proporcionarán tres parámetros importantes para caracterizar los procesos internos importantes. A medida que las empresas vayan utilizando la mejora continua o la mejora discontinua (como la reforma o nuevo diseño de los procesos) de los procesos internos importantes, los tres conjuntos de indicadores –de coste, calidad y tiempo– proporcionarán datos sobre si se están alcanzando las metas de estos programas de mejora.

Capítulo seis

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

Los directivos de varias organizaciones se han dado cuenta de que cuando se las evaluaba únicamente por la actuación financiera a corto plazo, con frecuencia encontraban difícil el sostenimiento de unas inversiones que realzaran la capacidad del personal, sistemas y procesos de la organización. El modelo de contabilidad financiera trata las inversiones como gastos plurianuales a fin de que los recortes en estas inversiones sean una manera fácil de producir beneficios a corto plazo. Las consecuencias adversas a largo plazo de fallos relacionados con las capacidades de los empleados, los sistemas y de la organización no aparecerán a corto plazo, y cuando lo hagan, piensan estos directivos, puede que sea durante el «mandato» de alguna otra persona.

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las inversiones en equipo y en I + D son ciertamente importantes, pero es poco probable que por sí mismas sean suficientes. Las organizaciones también deben in-

vertir en su infraestructura –personal, sistemas y procedimientos–, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Nuestra experiencia al construir los cuadros de mando integrales en toda una amplia variedad de organizaciones de servicios e industriales ha puesto de relieve tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Las capacidades de los empleados
2. Las capacidades de los sistemas de información
3. Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

LAS CAPACIDADES DE LOS EMPLEADOS

Uno de los cambios más espectaculares en el pensamiento directivo durante los últimos 15 años ha sido el cambio en el papel de los empleados de la organización. De hecho, nada sirve mejor de ejemplo sobre la revolucionaria transformación del pensamiento de la era industrial a la forma de pensar de la era de la información, que la nueva filosofía de gestión sobre la forma en que los empleados contribuyen a la organización. La aparición, hace un siglo, de gigantescas empresas industriales y la influencia del movimiento de la teoría científica generaron organizaciones que contrataban a los empleados para que realizaran un trabajo muy bien especificado y estrechamente definido. Las elites de las organizaciones –los ingenieros industriales y los directivos– especificaban detalladamente la rutina y las tareas repetitivas de los trabajadores individuales, y establecían normas y sistemas de control y seguimiento, para asegurarse de que los trabajadores realizaban estas tareas tal y como habían sido diseñadas. Se contrataba a los trabajadores para que hicieran el trabajo físico, no para que pensaran.

Hoy en día, casi todo el trabajo de rutina ha sido automatizado: las operaciones de fabricación controladas por ordenador han sustituido a los trabajadores en el caso de las operaciones repetitivas de producción, proceso y montaje; y las empresas de servicios están proporcionando a sus clientes un acceso cada vez más directo al proceso de las transacciones a través de sistemas y comunicaciones avanzadas de información. Además, realizar el mismo trabajo una y otra vez, con el mismo nivel de eficiencia y productividad, ya no es suficiente para el éxito de la organización. Para que una organización pueda simplemente mantenerse debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los proce-

sos internos y de los clientes de la organización. Los estándares sobre la forma en que se realizaban los procesos internos y las respuestas de los clientes en el pasado, proporcionan una línea básica a partir de la cual deben realizarse mejoras continuas. No pueden ser una norma o un modelo para la actuación presente y futura.

Este cambio exige una gran recualificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacitaciones creativas puedan ser movilizadas en favor de la consecución de los objetivos de la organización. Veamos un ejemplo de Metro Bank. En el pasado, el banco había enfatizado el proceso eficiente de las transacciones del cliente, a través de sus solicitudes y de las cuentas a plazo fijo. Cómo recordarán, que en el capítulo 4 les contamos que la alta dirección de Metro Bank habían establecido como objetivo financiero clave la comercialización y venta eficaz de toda una gama mucho más amplia de productos y servicios financieros. Una clienta entró en una sucursal de Metro. Le dijo al empleado del banco que había cambiado de trabajo y quería saber la forma de hacer que su nuevo jefe le ingresara directamente los cheques de la paga en su cuenta. El empleado informó a la clienta, correcta y debidamente, que debería acudir al departamento de recursos humanos y firmar un impreso, autorizando el depósito directo del cheque de la nómina. La clienta se marchó con su «necesidad» satisfecha.

El banco, sin embargo, había perdido una gran oportunidad. Esta solicitud podía haber proporcionado la ocasión de que el empleado del banco obtuviera un perfil financiero y personal mucho más completo de la clienta, incluyendo:

- ¿Es propietaria de una casa o apartamento, o lo tiene alquilado?
- Coches: ¿Cuántos tiene? ¿Cuántos años tienen?
- Ingresos anuales
- Activos y deudas familiares
- Seguros
- Hijos: ¿Cuántos tiene? ¿Qué edades tienen?

Un perfil de esta clase le habría permitido al empleado sugerir una gama mucho más amplia de productos y servicios financieros –tarjetas de crédito, consolidar préstamos personales y de cualquier otra clase, inversiones, planes de pensiones, pólizas de seguro, hipotecas sobre la vivienda, préstamos para el coche, planes de ahorro para estudios universitarios, etc.–, además del servicio financiero concreto que trajo a la clienta al banco, es decir, el depósito directo de un cheque de nómina.

Sin embargo, antes de que se hubiera podido utilizar de forma eficaz el perfil financiero el empleado del banco tendría que haber sido entrenado

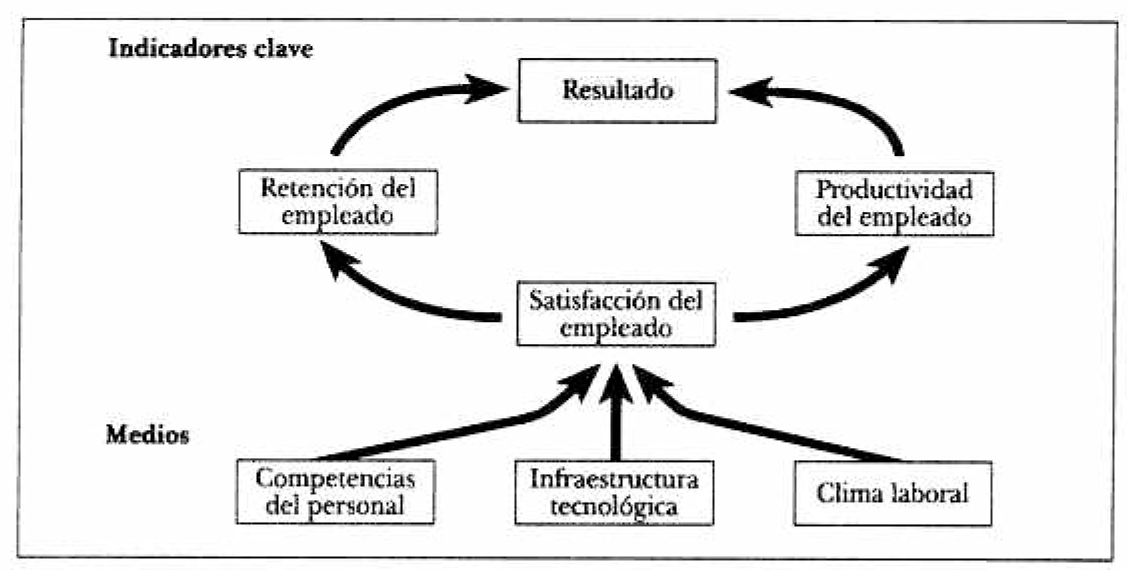


Figura 6-1. La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento

en todos los servicios y productos del banco y hubiera necesitado todas sus habilidades para que los productos y servicios concretos encajaran con las necesidades de esa clienta individual. Los ejecutivos de Metro Bank reconocieron que sería necesario un programa de varios años para que aquellos empleados que están en contacto directo con los clientes obtuvieran las capacidades que los transformarían de unos rutinarios procesadores de solicitudes de los clientes en unos consejeros financieros proactivos, apreciados y en los que se pudiera confiar.

INDICADORES CLAVE SOBRE LOS EMPLEADOS

Hemos descubierto que la mayoría de las empresas utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados (ver figura 6.1). Estos indicadores de los resultados son complementados con unos inductores de la situación concreta de los resultados. Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

1. La satisfacción del empleado
2. La retención del empleado
3. La productividad del empleado.

Dentro de este núcleo, el objetivo de la satisfacción del empleado se considera, generalmente, como el inductor de las otras dos medidas, la retención y la productividad del empleado.

La medición de la satisfacción del empleado

La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de la máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente. Al principio de la implantación del proceso de su cuadro de mando, Rockwater se dio cuenta de que los empleados que tenían una puntuación más alta en las encuestas de satisfacción tendían a ser los que tenían a los clientes más satisfechos. Así pues, para que las empresas consigan un alto nivel de satisfacción del cliente, puede que necesiten que los clientes sean atendidos por empleados satisfechos.

La moral de los empleados es especialmente importante para muchas empresas de servicios en las que es frecuente que los empleados peor pagados y menos especializados traten directamente con los clientes. Es típico que las empresas midan la satisfacción de los empleados con una encuesta anual, o con una encuesta renovable en la que cada mes se pregunta a un porcentaje previamente fijado de empleados elegidos al azar. Los elementos de una encuesta de satisfacción del empleado pueden incluir:

- Participación en las decisiones.
- Si se sienten reconocidos por haber hecho bien el trabajo.
- Acceso a información suficiente para poder hacer bien el trabajo.
- Si se les anima de una forma activa a ser creativos y a utilizar la iniciativa.
- Si se sienten apoyados por los directivos.
- Si están satisfechos, en general, con la empresa.

Se debe pedir a los empleados que otorguen una puntuación a sus sentimientos en una escala del 1 al 3, o del 1 al 5, cuyo nivel más bajo es «Descontento» y el más alto es «Muy (o extremadamente) satisfecho». Luego puede colocarse un índice global de la satisfacción del empleado en el Cuadro de Mando Integral, en el que los ejecutivos tendrán la posibilidad de ejercitarse en determinar la satisfacción por división, departamento, localización y supervisor.

La medición de la retención de los empleados

La retención de los empleados representa fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo

plazo. La teoría que subyace en esta medida es que la organización está haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio. Los empleados leales a largo plazo representan y llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos de la organización y –confiamos– la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes. La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

La medición de la productividad de los empleados

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. La productividad de los empleados se ha medido de muchas formas.

El indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleado. Este indicador representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar. A medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces en la venta de un mayor volumen y conjunto de productos y servicios con mayor valor añadido, deberían aumentar los ingresos por empleado.

Los ingresos por empleado, aunque sea una medida de la productividad, sencilla y fácil de entender, tienen ciertas limitaciones, especialmente si existe demasiada presión para alcanzar una meta ambiciosa. Por ejemplo, un problema es que los costes asociados con los ingresos no están incluidos. Por lo tanto, cuando se acepta un negocio adicional por debajo de los costes incrementales de proporcionar las mercancías o servicios asociados a este negocio, los ingresos por empleado pueden aumentar mientras que los beneficios disminuyen. Además, cada vez que se utiliza un ratio para medir un objetivo, los directivos tienen dos formas de alcanzar los objetivos. La primera, que acostumbra a ser la preferida, es aumentar el numerador –en este caso, incrementar los resultados (ingresos) sin aumentar el denominador (el número de empleados)–. El segundo método, y habitualmente el menos preferido, es reducir el denominador; en este caso, reducir los empleados, lo que puede producir beneficios a corto plazo pero que corre el riesgo de sacrificar las capacidades a largo plazo. Otro modo de aumentar el ratio de ingresos por empleado a través de disminuciones del denominador es hacer que ciertas funciones provengan del exterior. Esto permi-

te que la organización disponga del mismo nivel de resultados (ingresos) pero con menos empleados internos. Si la contratación de terceros (o exterior) es un elemento sensible en la estrategia a largo plazo de la organización, es algo que debe ser determinado por la comparación de las capacidades del servicio suministrado desde el interior (coste, calidad y capacidad de respuesta) y las del proveedor externo. Pero el indicador de los ingresos por empleado no es probable que sea importante para esta decisión.

Una forma de evitar el incentivo de acudir al exterior para conseguir una cifra más alta de mayores ingresos por empleado es medir el valor añadido por empleado, restando los materiales, suministros y servicios adquiridos en el exterior de los ingresos en el numerador de este ratio. Otra modificación, para controlar la sustitución de empleados más productivos pero mejor pagados, es medir el denominador por el coste laboral en lugar del número de empleados.

Así pues, al igual que otros indicadores, los ingresos por empleado son útiles para el diagnóstico mientras la estructura interna del negocio no cambie de una forma demasiado radical, como sucedería si la organización sustituyera a los proveedores principales o externos por mano de obra interna. Si se utiliza un indicador de ingresos por empleado para motivar una mayor productividad de los empleados individuales debe equilibrarse con otras medidas del éxito económico, para que los objetivos del indicador no se alcancen de forma disfuncional.

INDUCTORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO PARA UNA SITUACIÓN CONCRETA

Una vez que las empresas han elegido los indicadores clave sobre los empleados –satisfacción, retención y productividad– deben identificar a los inductores específicos, para una situación concreta, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Ya hemos visto que los inductores tienden a derivarse de varios elementos críticos (ver la figura 6.2): perfeccionamiento de la plantilla, capacidades de sistemas de información y motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

PERFECCIONAMIENTO DE LA PLANTILLA

Muchas de las organizaciones que están construyendo sus cuadros de mando integrales están sufriendo unos cambios radicales. Si el negocio ha de conseguir alcanzar sus objetivos de cliente y de proceso interno, sus empleados han de aceptar unas responsabilidades espectacularmente nuevas. El

ejemplo que presentamos antes en este mismo capítulo ilustra la forma en que los empleados de primera línea (los que están en contacto directo con los clientes) de Metro Bank han de ser recualificados. Deben dejar de reaccionar únicamente a las solicitudes de los clientes para pasar a anticiparse de una forma proactiva a sus necesidades y venderles un conjunto ampliado de productos y servicios. Esta transformación es representativa del cambio de papeles y de responsabilidades que actualmente muchas organizaciones necesitan que sus empleados lleven a cabo.

Podemos considerar la demanda de empleados recualificados a lo largo de dos dimensiones: el nivel de recualificación exigida y el porcentaje de plantilla que necesita ser recualificado (ver la figura 6.3). Cuando el grado de recualificación de los empleados es bajo (la segunda mitad de la figura 6.3), una formación, entrenamiento y educación normal serán suficientes para mantener las capacidades de los empleados. En este caso, la recualificación de los empleados no tendrá la prioridad suficiente para merecer un lugar en el Cuadro de Mando Integral de la organización.

Sin embargo, las empresas de la primera mitad de la figura 6.3 necesitan recualificar a sus empleados de una forma significativa, si es que quieren alcanzar sus objetivos financieros a largo plazo y de proceso interno. Hemos visto como varias organizaciones, en sectores distintos, desarrollan un nuevo indicador, el ratio de cobertura del puesto de trabajo estratégico, para su objetivo de recualificación. Este ratio sigue la pista al número de empleados cualificados para unos puestos de trabajo estratégicos concretos, relacionados con necesidades previstas de la organización. Las cualificaciones para un puesto concreto están definidas de tal forma que los empleados en este puesto pueden utilizar capacidades clave para alcanzar unos objetivos particulares de cliente y de proceso interno. La figura 6.4 ilustra la secuencia de pasos que sigue una empresa para desarrollar este ratio de cobertura de un puesto de trabajo estratégico.

Competencias del personal	Infraestructura tecnológica	El clima laboral
Capacitación estratégica	Tecnologías estratégicas	Ciclo de decisión clave
Niveles de entrenamiento	Bases de datos estratégicas	Enfoque estratégico
Equilibrio de la capacitación	Adquisición de experiencia	Otorgar poder al personal
	Software propio	Coherencia de objetivos personales con los de la organización
	Patentes, *copyrights*	Moral
		Capacidad para el trabajo en equipo

Figura 6.2. Los inductores de aprendizaje y crecimiento para situaciones concretas.

El ratio acostumbra a poner de relieve un vacío importante entre las necesidades futuras y las competencias presentes, tal como han sido medidas en las dimensiones de capacitación, conocimientos y actitudes. Este vacío proporciona la motivación para las iniciativas estratégicas diseñadas para cerrar este vacío de recursos humanos.

Para las organizaciones que necesitan una recualificación masiva (el cuadrante superior derecho de la figura 6.3), otro de los indicadores podría ser la cantidad de tiempo necesario para llevar a los empleados existentes a los nuevos niveles de competencia exigidos. Si se quiere alcanzar el objetivo de recualificación masiva, la propia organización debe ser hábil en reducir el tiempo de ciclo necesario para que cada empleado consiga la recualificación.

LAS CAPACIDADES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Para conseguir las metas elásticas de los objetivos del cliente y del proceso interno, puede que sea necesario contar con la motivación y la capacitación de los empleados. Sin embargo, es poco probable que sean suficientes. Si los empleados han de ser eficaces en el entorno competitivo actual, nece-

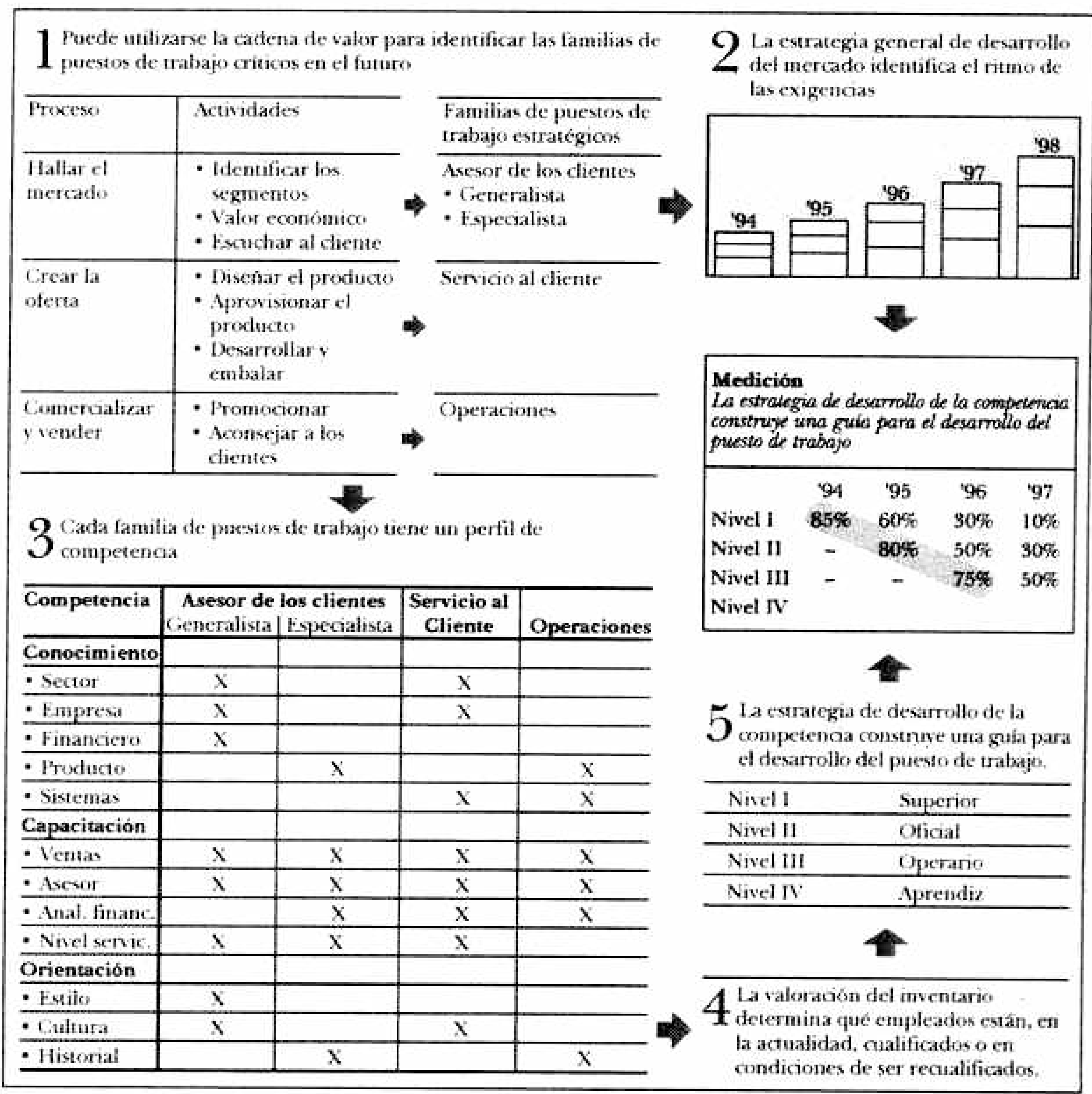


Los escenarios de la recualificación	**El tema estratégico clave es la necesidad de recualificar o aumentar el nivel de las capacitación de la plantilla a fin de conseguir alcanzar la visión.**
Recualificación estratégica	Una parte concreta de la plantilla necesita un alto nivel de habilidades nuevas y estratégicas.
Recualificación masiva	Una gran proporción de la plantilla necesita una renovación masiva de su capacitación.
Elevación del nivel de la competencia	Una cierta parte de la plantilla, grande o pequeña, requiere una mejora de la capacitación clave.

Figura 6.3. El indicador del crecimiento y la formación. La recualificación.

sitarán disponer de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

Los empleados de primera línea necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización. Es probable que ello incluya, tal como Metro Bank ha hecho ya, una estimación sobre la rentabilidad de cada cliente, derivada de un análisis de costes basados en las actividades. Los empleados de primera línea también han de ser informados sobre qué segmento ocupa cada cliente individual, a



Proceso	Actividades	Familias de puestos de trabajo estratégicos
Hallar el mercado	• Identificar los segmentos • Valor económico • Escuchar al cliente	Asesor de los clientes • Generalista • Especialista
Crear la oferta	• Diseñar el producto • Aprovisionar el producto • Desarrollar y embalar	Servicio al cliente
Comercializar y vender	• Promocionar • Aconsejar a los clientes	Operaciones

	'94	'95	'96	'97
Nivel I	85%	60%	30%	10%
Nivel II	–	80%	50%	30%
Nivel III	–	–	75%	50%
Nivel IV				

Competencia	Asesor de los clientes Generalista	Asesor de los clientes Especialista	Servicio al Cliente	Operaciones
Conocimiento				
• Sector	X		X	
• Empresa	X		X	
• Financiero	X			
• Producto		X		X
• Sistemas			X	X
Capacitación				
• Ventas	X	X	X	X
• Asesor	X	X	X	X
• Anal. financ.		X	X	X
• Nivel servic.	X	X	X	
Orientación				
• Estilo	X			
• Cultura	X		X	
• Historial		X		X

Nivel I	Superior
Nivel II	Oficial
Nivel III	Operario
Nivel IV	Aprendiz

Figura 6.4. El ratio de cobertura del puesto de trabajo estratégico. El concepto del indicador

fin de que puedan juzgar la cantidad de esfuerzo que debe invertirse, no sólo para satisfacer al cliente en cuanto a la transacción o relación existente, sino también para averiguar e intentar satisfacer las necesidades emergentes de ese cliente.

Los empleados de la parte de operaciones de la empresa necesitan un *feedback* rápido, oportuno y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar. Sólo si los empleados disponen de él puede esperarse que mantengan unos programas de mejoras en los que eliminen de forma sistemática defectos y exceso de costes, tiempo y desperdicios del sistema de producción. Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos, ya sea de forma continua a través de esfuerzos de Gestión de la calidad total, o de forma discontinua, por medio de proyectos de nuevo diseño y estructuración de los procesos. Hay algunas empresas que han definido un ratio de cobertura de la información estratégica. Este ratio, que es análogo al ratio de cobertura del trabajo estratégico que hemos presentado en el apartado anterior, evalúa la disponibilidad actual de información relativa a las necesidades previstas. Los indicadores de la disponibilidad de información estratégica podrían ser el porcentaje de procesos con *feedback* disponible sobre calidad de tiempo real, tiempos de los ciclos y coste, y el porcentaje de empleados que están de cara al público y que disponen de acceso *on-line* a la información sobre los clientes.

MOTIVACIÓN, DELEGACIÓN DE PODER (*EMPOWERMENT*) Y COHERENCIA DE OBJETIVOS

Incluso los empleados especializados, que disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar. Así pues, el tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

Indicadores de las sugerencias que se han hecho y se han puesto en práctica

El resultado de tener empleados con poder y motivados se puede medir de varias formas. Un indicador sencillo, ampliamente utilizado, es el número de sugerencias por empleado. Esta medida abarca toda la participación de los empleados en la mejora de la actuación de la organización. Este tipo de medida puede ser reforzada por un indicador complementario, el número de sugerencias puestas en práctica, con indicación de la calidad de las suge-

rencias que se han hecho, así como la comunicación a la plantilla de que sus sugerencias son apreciadas y tomadas en serio.

Por ejemplo, la alta dirección de una empresa estaba disgustada con el nivel y la calidad de la participación de los empleados en sugerir oportunidades para la mejora. Pusieron en práctica una iniciativa que:

- publicó las sugerencias que habían tenido éxito, para aumentar la visibilidad y credibilidad del proceso,
- ilustró los beneficios y las mejoras que se habían conseguido gracias a las sugerencias de los empleados, y
- comunicó la existencia de una nueva estructura de recompensas para las sugerencias que se hubieran puesto en práctica.

Esta iniciativa condujo a unos aumentos espectaculares, tanto en el número de sugerencias presentadas como en el número de las que se pusieron en práctica.

Rockwater utilizaba el número de sugerencias como uno de sus primeros indicadores del cuadro de mando, pero se sintieron defraudados con los resultados. Una investigación reveló que los empleados pensaban que no se hacía caso de sus sugerencias. Entonces la alta dirección hizo que los directores de proyecto realizaran un seguimiento de cada una de las sugerencias presentadas y proporcionaran *feedback* a los empleados sobre las mismas. Este *feedback* y la puesta en práctica de muchas de las sugerencias presentadas condujeron a un número mayor de sugerencias. La suma total de la puesta en práctica de estas sugerencias ascendió a un ahorro que los ejecutivos de Rockwater estimaron en varios cientos de miles de dólares al año.

Indicadores de mejora

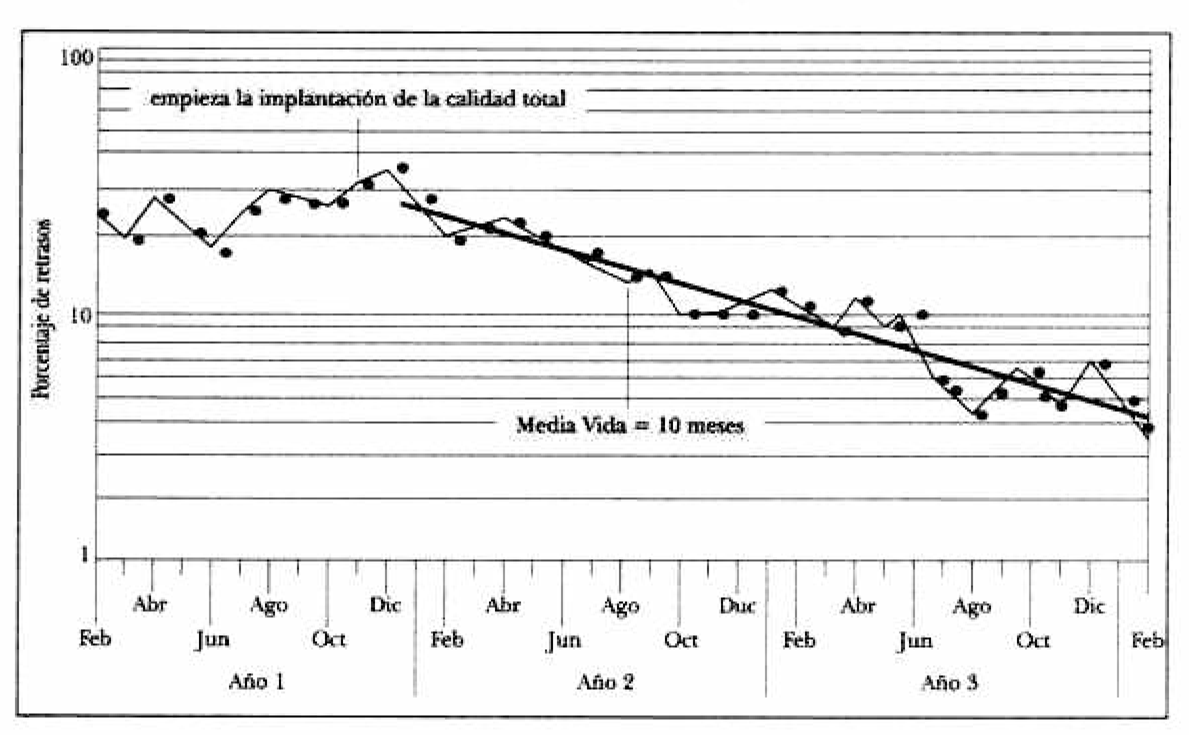
El resultado tangible de poner en práctica con éxito las sugerencias de los empleados no tiene porqué estar restringido a ahorros en los gastos. Las organizaciones también pueden buscar mejoras en, digamos, calidad, tiempo o actuación, para procesos específicos de clientes internos. El indicador de la mitad de la vida (ver figura 6.5), desarrollado por Art Schneiderman cuando era vicepresidente de mejora de calidad y de productividad en Analog Devices mide el tiempo necesario para que la actuación del proceso mejore en un 50 %.[1] Puede ser aplicado a cualquier proceso (como coste, cali-

1. A Schneiderman, «Setting Quality Goals», *Quality Progress* (abril 1988): 51-57; ver también R. Kaplan, «Analog Devices, Inc.: The Half-Life System», 9-190-061 (Boston: Harvard Business School, 1990).

dad o tiempo) que la organización quiera reducir a cero. Ejemplos de esto son las entregas tardías, el número de defectos, desechos y absentismo. El indicador puede aplicarse incluso al tiempo «perdido» en tiempos de ciclo de proceso y en nuevos tiempos de desarrollo de productos.

El indicador de la media vida asume que cuando los equipos de calidad total aplican con éxito los procesos formales de mejora de la calidad, han de ser capaces de reducir los defectos a una tasa constante (ver la tabla más abajo). Por ejemplo, supongamos que la organización ha identificado la entrega puntual como un objetivo crítico del cliente. En la actualidad la unidad de negocio puede estar incumpliendo las fechas de entrega prometidas en el 30 % de los pedidos. Si su meta es reducir el porcentaje de fallos en la entrega a un 1 % en un período de 4 años (48 meses), es decir, una mejora de treinta veces, puede alcanzar (e incluso sobrepasar) esta meta mediante un proceso de mejora continua que reduce los fallos en las entregas en un 50 % cada nueve meses, como se muestra más abajo:

Mes	**% de fallos en las entregas**
0	30
9	15
18	7,5
17	3,8
36	1,9
45	1,0



Al establecer la tasa a la que se espera que se eliminen los defectos del sistema, los directivos pueden comprobar que se encuentran en una trayectoria que producirá la actuación deseada durante el período de tiempo especificado. A pesar de que el proverbio chino nos dice que un viaje de 10.000 kilómetros empieza con un solo paso, una medida de mejora continua como la de la media vida nos dice si estamos andando en la dirección correcta y a una tasa que nos permitirá llegar a nuestra ambiciosa meta en el período de tiempo requerido.

Para utilizar el indicador de la media vida como una medida del resultado para las sugerencias de los empleados y su implicación en la mejora del proceso, una empresa debería:

- identificar dónde quiere mejoras en los procesos,
- estimar las medias vidas esperadas para estos procesos, y
- construir un índice que informe del porcentaje de procesos que están mejorando a la tasa especificada por las medias vidas estimadas.

El indicador del número de sugerencias que se han puesto en práctica con éxito y la tasa de mejoras que se están produciendo realmente en los procesos críticos son unas buenas medidas del resultado para el objetivo de equiparación individual y de la organización. Estas medidas indican que los empleados están participando activamente en las actividades de mejora de las organizaciones.

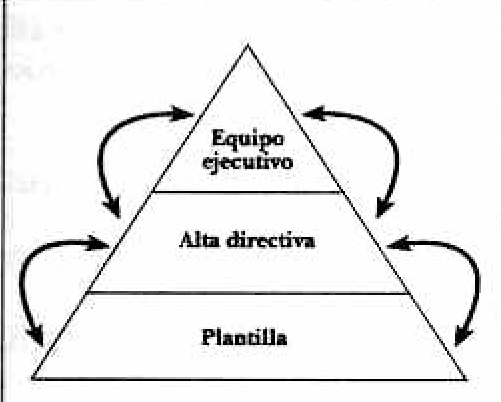
Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización

Los inductores de la actuación para la equiparación individual y de la organización se centran en si los departamentos y los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la empresa, articulados en el Cuadro de Mando Integral. Una organización describió un proceso de evolución por medio del cual la alta dirección puso en práctica un proceso para introducir el cuadro de mando en los niveles más bajos de la organización (ver la figura 6.6). El proceso de transferencia tenía dos objetivos principales:

1. Las metas y los sistemas de reconocimiento y de recompensas de las subunidades individuales y de la organización, equiparados con la consecución de los objetivos de negocio.
2. Indicadores de la actuación basados en los equipos.

Los indicadores para el procedimiento de despliegue evolucionaron a

lo largo del curso del proceso de implantación. En la primera fase, la alta dirección estableció el contexto y la estructura para el Cuadro de Mando Integral. Pidió a los directores que desarrollaran indicadores para sus áreas de responsabilidad y desarrolló un plan de implantación para hacer llegar el enfoque del cuadro de mando en cascada descendente dentro de sus organizaciones. El indicador inicial para la consecución de esta fase de implantación fue el porcentaje de altos directivos expuestos al CMI. Después de haber finalizado la fase de introducción, el Cuadro de Mando Integral fue comunicado a toda la organización, junto con unos planes específicos de puesta en práctica. La medida de la equiparación de la organización se trasladó al porcentaje de empleados de plantilla expuestos al CMI. En la



1. Transferencia vertical de la gestión
- Establecer el contexto para el CMI como un medio para comunicar los objetivos compartidos
- Construir la comprensión y la aceptación del CMI
- Hacer que los directores se comprometan a adaptar las medidas para que encajen en sus áreas de responsabilidad
- Hacer que los directores se comprometan a seguir la pista de la actuación, a fin de idear una línea de información para el establecimiento de metas
- Hacer que los directores se comprometan a desarrollar y ejecutar un plan de implantación para hacer que el CMI llegue en cascada hasta el último rincón de sus organizaciones

2. Transferencia a los empleados
- Comunicar el contexto, las estrategias de la organización y las iniciativas
- Presentar el CMI. ¿Qué es? ¿Cómo se utiliza? ¿Cuál es el plan de implantación o puesta en práctica? ¿Qué es lo que se ha conseguido? ¿Cuáles son los pasos siguientes?

3. Plan de beneficios/establecimiento de objetivos
- Poner en práctica un proceso vertical para definir los objetivos financieros
- Poner en práctica un proceso vertical ascendente para el establecimiento de objetivos para los indicadores no financieros

4. Alineación de los objetivos personales
- Cada empleado establece un objetivo alineado con una estrategia, por medio de la identificación de una actividad que realiza (y/o un indicador), que hará impacto en una medición del cuadro de mando
- Los objetivos personales se establecen por medio de un proceso de negociación con la directiva

Enfoque de los indicadores
La medida evoluciona a través de la implantación

1. Porcentaje de la alta directiva expuesto al CMI
2. Porcentaje de personal expuesto al CMI
3. Porcentaje de altos directivos con objetivos personales equiparados con el CMI
4. Porcentaje de empleados con objetivos personales equiparados con el CMI y porcentaje de los empleados que han conseguido alcanzar objetivos personales

Figura 6.6. Equiparación de las metas personales. El concepto de indicador.

tercera fase, la alta dirección y los ejecutivos tenían que definir unas metas concretas para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando, y vincular el pago de incentivos a la consecución de estas metas. Introdujeron un nuevo indicador, el porcentaje de altos directivos con metas personales equiparadas con el CMI, para reflejar el resultado de este proceso. En la fase final de implantación todos los individuos debían tener sus actividades y metas vinculados con los objetivos e indicadores del cuadro de mando. Los indicadores de equiparación del resultado para esta fase se convirtieron en el porcentaje de empleados con metas personales equiparadas con el CMI y el porcentaje de empleados que alcanzaron sus metas personales.

Otra organización averiguó cuántas de las 20 unidades de negocio que informaban directamente a la alta dirección se habían alineado con los objetivos del CMI. Los ejecutivos establecieron un programa de reuniones en profundidad con las 20 unidades de negocio a fin de conseguir un acuerdo sobre lo siguiente:

- De qué forma se alinean con el cuadro de mando las principales actividades de la unidad de negocio.
- Desarrollo de medidas para que estas actividades puedan indicar el éxito.
- La comunicación de la alineación de la unidad de negocio con el CMI que realizan los directores a su personal.
- La alineación de los objetivos de la actuación individual con el cuadro de mando.

El indicador de la alineación de la organización fue el porcentaje de unidades de negocio que habían terminado con éxito este proceso de alineación.

Las organizaciones pueden medir no sólo los resultados sino también unos indicadores intermedios a corto plazo de sus intentos para comunicar y alinear a los individuos con los objetivos de la organización. Una empresa realizó una encuesta periódica de clima para evaluar la motivación de los empleados para alcanzar los objetivos del CMI. Un paso previo a la evaluación de la motivación es determinar la concienciación. Algunas organizaciones, especialmente en las primeras fases del proceso de implantación del cuadro de mando, medían el porcentaje de empleados que reconocían y comprendían la nueva visión de la empresa.

Una empresa de bienes de consumo que utilizaba una amplia investigación de mercado para obtener *feedback* sobre sus programas de publicidad, promoción y comercialización, utilizó su experiencia para calibrar las reacciones y la convicción de los empleados frente a esta nueva estrategia. La

empresa trató la presentación del Cuadro de Mando Integral como si fuera el lanzamiento de un nuevo producto, y realizó encuestas a los empleados cada seis meses, para estimar la penetración del programa en diferentes partes de la organización. La encuesta clasificó las respuestas de los empleados en cuatro niveles de concienciación:

Nivel de concienciación	**Respuesta típica**
I. Conciencia de la marca	«He oído hablar de la nueva estrategia y del Cuadro de Mando Integral, pero todavía no me ha afectado.»
II. Cliente	«He empezado a hacer las cosas de un modo diferente, basándome en lo que aprendí del Cuadro de Mando Integral.»
III. Preferencia por la marca	«Las cosas nuevas que estoy probando funcionan. Me doy cuenta de la forma en que me ayudan a mí, a nuestros clientes y a la empresa.»
IV. La lealtad hacia la marca	«Soy un creyente. Estoy convencido de que la nueva estrategia es la forma adecuada de funcionar. Soy un misionero activo, y estoy intentando que haya más gente que se una a nosotros.»

Esta encuesta (ver la figura 6.7) ayudó a los directivos a medir el progreso realizado en ganar concienciación y compromiso con los objetivos y medidas del Cuadro de Mando Integral, e identificar áreas que necesitaban un esfuerzo y atención adicionales.

Indicadores de la actuación de equipo

En la actualidad son muchas las organizaciones que reconocen que satisfacer los objetivos de los clientes y accionistas exige unos procesos internos excelentes. Los directivos de estas organizaciones con frecuencia creen que sus metas de extensión para la actuación del proceso de negocios no pueden conseguirse sólo porque los individuos trabajen más, sean más listos y estén mejor informados. Cada vez más organizaciones están acudiendo a los equipos para conseguir procesos importantes, como desarrollo del producto, servicio al cliente y operaciones internas. Estas organizaciones quieren objetivos e indicadores para motivar y monitorizar el éxito de la constitución y la actuación de equipos. National Insurance, como parte de esta estrategia de cambio completo para convertirse en una aseguradora espe-

cializada en seguros de accidentes y de propiedades, organizó todos sus procesos de trabajo alrededor de equipos. En su perspectiva de crecimiento y formación, National desarrolló seis indicadores de constitución y actuación de equipos.

1. Encuesta interna sobre el tema de los equipos: Encuesta a los empleados para determinar si las unidades de negocio están apoyando y creando oportunidades las unas para las otras.
2. Nivel de participación en las ganancias: Sigue la pista al grado en que la organización está entrando en relaciones basadas en equipos con otras unidades de negocio, organizaciones o clientes.
3. Números de compromisos integrados. El número de proyectos en los que participó más de una unidad de negocio.
4. Utilización de la pérdida de control: El porcentaje de políticas nuevas escritas en las que se consultó a la unidad de pérdida de control.
5. Porcentaje de los planes de negocios desarrollados por equipos: La proporción de unidades de negocio que desarrollan sus planes con la ayuda de recursos de apoyo de las centrales.
6. Porcentaje de equipos con incentivos compartidos: El número de equipos cuyos miembros comparten objetivos e incentivos comunes.

Estos indicadores comunican claramente el objetivo de la corporación de que los individuos trabajen de forma eficaz en equipos, y que los equipos de diferentes partes de la organización se proporcionen asistencia y apoyo mutuos.

El concepto de equipo puede ampliarse aún más aparejándolo a los planes de participación en los beneficios. La participación en beneficios distri-

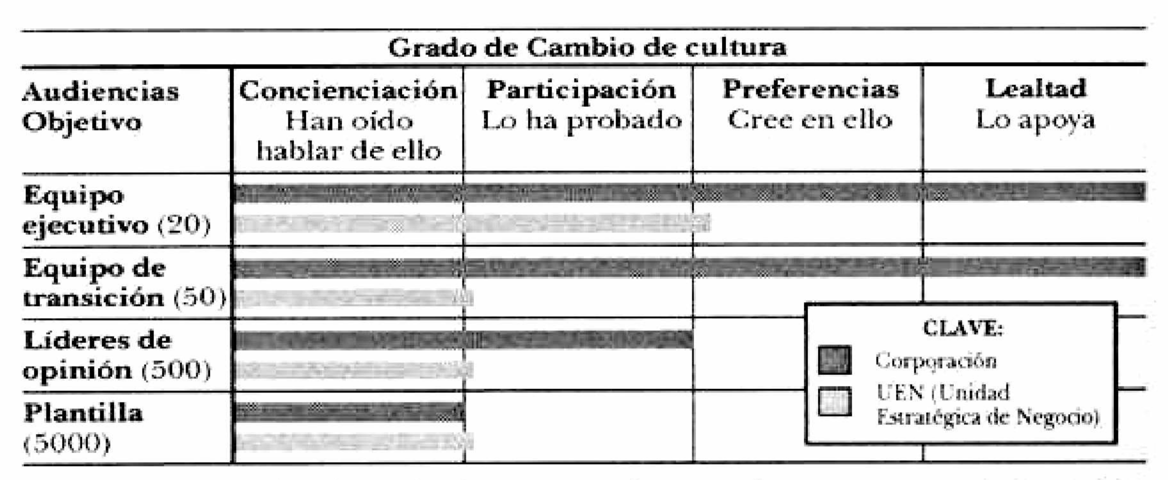


Figura 6.7. Los indicadores de «la campaña de cuota de mente», para comprender la nueva visión/estrategia.

buye recompensas a todos los miembros del equipo cuando el equipo consigue alcanzar un objetivo común. Una organización propuso tres medidas de la actividad de participación en los beneficios:

1. Porcentaje de todos los productos con participación en los beneficios del cliente
2. Porcentaje de proyectos en los que se consiguieron unos beneficios potenciales
3. Porcentaje de proyectos con incentivos de equipo individual vinculados al éxito del proyecto

INDICADORES QUE FALTAN

A diferencia de algunos de los indicadores concretos desarrollados para las empresas individuales que hemos descrito previamente para las perspectivas financieras, del cliente y de los procesos internos, podemos proporcionar muchos menos ejemplos de indicadores concretos para una empresa sobre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Nos hemos encontrado con que muchas empresas ya tienen unos excelentes puntos de partida en los indicadores de sus objetivos financieros, de cliente, de innovación y de todos los procesos internos; pero cuando se llega al tema de las medidas concretas sobre las capacitación de los empleados, la disponibilidad de información estratégica y la equiparación de la organización, las empresas prácticamente no han dedicado esfuerzo alguno a medir ni los resultados ni los inductores de estas capacidades. Este vacío es decepcionante, ya que uno de los objetivos más importantes a la hora de adoptar el indicador del cuadro de mando y la estructura de gestión es promocionar el crecimiento de las capacidades de los individuos y de las organizaciones.

Volveremos a tratar el tema de estos indicadores que faltan en el capítulo 10, cuando hablemos de las implicaciones del proceso de gestión del Cuadro de Mando Integral. Por ahora, tomamos nota de que la ausencia de medidas concretas es una indicación extraordinariamente fiable de que la empresa no está vinculando sus objetivos estratégicos con actividades para recualificar a los empleados, proporcionar información y alinear individuos, equipos y unidades de la organización con la estrategia y objetivos a largo plazo de la empresa. Con frecuencia los que abogan en favor de la formación y recualificación de los empleados, de la delegación de poder en los empleados, de los sistemas de información y de motivar a la plantilla, toman esos programas como fines en sí mismos. Los programas se justifican por ser inherentemente virtuosos, pero no como medios para ayudar a que la organización alcance unos objetivos concretos económicos

y de cliente a largo plazo. A estos programas se les ha adjudicado recursos e iniciativas, pero no se les ha hecho, de manera específica y mensurable, responsables de alcanzar objetivos estratégicos. Este vacío conduce a la frustración; la alta dirección se pregunta durante cuánto tiempo se espera que siga realizando grandes inversiones en empleados y sistemas sin disponer de resultados mensurables, mientras que los que abogan en favor de los sistemas de información y los recursos humanos se preguntan por qué sus esfuerzos no se consideran más importantes y estratégicos para la organización.

Creemos que la actual ausencia de unas medidas más explícitas y concretas para la empresa, de los objetivos de formación y crecimiento no es una limitación inherente o una debilidad de la incorporación de esta perspectiva al Cuadro de Mando Integral. Refleja el progreso limitado que la mayoría de organizaciones han hecho en cuanto a vincular empleados, sistemas de información y la equiparación de la organización con sus objetivos estratégicos. Confiamos que a medida que las empresas vayan implantando procesos de gestión basados en la estructura de indicadores del Cuadro de Mando Integral se irán viendo muchos más ejemplos de medidas creativas para la perspectiva de crecimiento y formación. Además, en el capítulo siguiente demostramos la forma en que el Cuadro de Mando Integral, al proporcionar un mecanismo para explicar las relaciones causales entre los indicadores de las cuatro perspectivas, permite que los indicadores de la perspectiva de crecimiento y formación se vinculen de forma explícita con la consecución de resultados en las otras tres perspectivas del cuadro de mando.

En lugar de ignorar la perspectiva de crecimiento y formación hasta que las empresas desarrollen estas medidas realizadas por encargo, preferimos utilizar las medidas genéricas identificadas en este capítulo –cobertura del trabajo estratégico, disponibilidad de información estratégica, porcentaje de procesos que alcanzan unas metas seleccionadas de mejora y porcentaje de empleados clave alineados con los objetivos estratégicos del CMI–. Estas medidas genéricas sí que identifican los vacíos en las capacidades de la organización, y también sirven de marcas o recordatorios, hasta que los directivos y los empleados puedan desarrollar unos indicadores más concretos y a su medida.

LOS INDICADORES COMO MARCAS O RECORDATORIOS

Un enfoque adicional, sugerido por Michael Beer, basado en su gestión estratégica de los recursos humanos, es el uso de texto cuando los indicadores

no estén disponibles o estén infradesarrollados.[2] Supongamos que una organización ha establecido un objetivo para elevar las capacitación de los empleados, a fin de que éstos puedan implantar mejor la estrategia. En la actualidad, lo que este objetivo significa exactamente es demasiado dudoso para ser medido con fiabilidad o credibilidad alguna, o a un coste razonable. Pero cada vez que los directivos, puede que trimestralmente, realizan una revisión estratégica de este proceso de desarrollo de los recursos humanos, los directivos clave redactan un memorándum de una o dos páginas, describiendo lo mejor que pueden las acciones llevadas a cabo durante el período más reciente, los resultados alcanzados y el estado actual de las capacidades de recursos humanos de la organización. Este memorándum sustituye indicadores por texto, para que éste sirva de base para un diálogo y un debate activos sobre las iniciativas que se realizan y los resultados que se están obteniendo. Aunque no es lo mismo que una medición, y no es un sustituto a largo plazo para los indicadores, el texto es una marca o recordatorio que sirve a muchos de los mismos objetivos que un sistema formal de medición: provoca la acción en las direcciones deseadas, ya que los directivos clave saben que en cada período de revisión estratégica deben informar sobre los programas y los resultados; proporciona una base tangible para la responsabilidad, revisión, *feedback* y formación periódicas; y sirve de señal para recordar la existencia del vacío en los indicadores. La señal recuerda a los ejecutivos la necesidad de seguir cuantificando los objetivos estratégicos y de desarrollar un sistema de medición que proporcione una base más tangible para la comunicación y evaluación de los objetivos de desarrollo de las capacidades de los empleados, los sistemas de información y las unidades de la organización.

RESUMEN

En última instancia, la capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización. Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para la organización. Por lo tanto, los objetivos y medidas de estos inducto-

2. M. Beer, R. Eisenstat y R. Biggadike, «Developing an Organization Capable of Strategy Implementation and Reformulation», in *Organizational Learning and Competitive Advantage*, ed. B. Moingon y A. Edmonson (Londres: Sage, 1996).

res de una actuación superior en el futuro deberían ser una parte integrante del Cuadro de Mando Integral de cualquier organización.

Un grupo central de tres indicadores basados en los empleados –satisfacción, productividad y retención– proporciona medidas del resultado procedente de las inversiones en empleados, sistemas y equiparación de la organización. Los inductores de estos resultados son, hasta la fecha, algo genéricos y menos desarrollados que los de las tres restantes perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Estos inductores incluyen unos índices resumen de la cobertura del trabajo estratégico, de la disponibilidad de la información estratégica y del grado de la equiparación personal, del equipo y del departamento con los objetivos estratégicos. La ausencia de medidas específicas para la empresa indica la oportunidad de desarrollo futuro de indicadores sobre el empleado, los sistemas y la organización, que pueden vincularse mucho más estrechamente a la estrategia de la unidad de negocio.

Capítulo siete

La vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral con su estrategia

En los cuatro capítulos anteriores hemos establecido las bases para la construcción de un Cuadro de Mando Integral. Hemos descrito la construcción de indicadores financieros y no financieros agrupados en cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la del crecimiento y aprendizaje. ¿Qué es lo que hace que un Cuadro de Mando Integral tenga éxito? ¿Se trata, simplemente, de disponer de una combinación de indicadores financieros y no financieros, agrupados en cuatro perspectivas distintas?

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y sus metas. Esta comunicación hace que los directivos y los empleados se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Así pues, un Cuadro de Mando Integral con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

¿Por qué es tan importante construir un cuadro de mando que comunique la estrategia de una unidad de negocio?

- El cuadro de mando describe la visión de futuro de la organización, a toda la organización. Crea un entendimiento compartido.
- El cuadro de mando crea un modelo holístico de la estrategia, que permite que todos los empleados eran la forma en que contribuyen al éxito de la organización. Sin esta vinculación, los individuos y los de-

partamentos pueden mejorar al máximo su actuación, pero no pueden contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos.

¿Cómo podrá Vd. saber que el cuadro de mando está informando de la estrategia? Una prueba de si un Cuadro de Mando Integral comunica verdaderamente tanto los resultados como los inductores de la actuación de la estrategia de una unidad de negocio, es su sensibilidad y transparencia. Un cuadro de mando no debe derivarse únicamente de la estrategia de la organización: también debe ser transparente en cuanto a la misma. Los observadores deben ser capaces de contemplar el cuadro de mando y ver lo que se esconde detrás de él, la estrategia que subyace en los objetivos e indicador del cuadro de mando.

Veamos un ejemplo del informe que hizo un presidente de división al presidente de su empresa cuando presentó su primer Cuadro de Mando Integral:

> *En el pasado, si hubiera Vd. perdido mi documentación de planificación estratégica en un avión y la hubiera encontrado un competidor, me hubiera disgustado pero lo habría superado. En realidad no habría sido una pérdida muy importante. O si me hubiera dejado mi revisión de las operaciones mensuales en alguna parte y un competidor hubiera conseguido una copia, me habría disgustado, pero tampoco habría pasado nada muy importante. Sin embargo, este Cuadro de Mando Integral comunica tan bien mi estrategia que un competidor que fuera capaz de verlo estaría en condiciones de bloquear la estrategia y hacer que no tuviera efecto alguno.*

Cuando el Cuadro de Mando Integral exhibe este grado de transparencia está claro que ha tenido éxito en trasladar la estrategia a un conjunto vinculado de indicadores de la actuación.

LA VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON LA ESTRATEGIA

¿Cómo podemos construir un Cuadro de Mando Integral que traslade la estrategia a los indicadores? En el capítulo 2 presentamos tres principios que permiten que el Cuadro de Mando Integral de una organización esté vinculado a su estrategia:

1. Las relaciones causa-efecto
2. Los inductores de la actuación
3. La vinculación con las finanzas

Vamos a discutir cada uno de estos principios.

Las relaciones causa-efecto

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces. Por ejemplo, puede establecerse un vínculo entre la mejora de la formación en ventas de los empleados y unos beneficios mayores a través de la siguiente secuencia de hipótesis:

> Si *aumentamos la formación de los empleados en cuanto a los productos*, entonces *tendrán muchos más conocimientos con respecto a toda la gama de productos que pueden vender;* si *los empleados tienen más conocimientos sobre los productos*, entonces *mejorará la eficacia de sus ventas*. Si *mejora la eficacia de sus ventas*, entonces *mejorarán los márgenes promedio de los productos que venden*.

Un cuadro de mando adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones de causa-efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas. Debería identificar y hacer explícita la secuencia de hipótesis sobre las relaciones de causa y efecto entre los indicadores y los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados. *Cada indicador seleccionado para un Cuadro de Mando Integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.*

Los resultados y los inductores de actuación

Tal y como ya hemos comentado en los cuatro capítulos anteriores, todos los cuadros de mando integrales utilizan ciertos indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados clave, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias. Estos indicadores genéricos del resultado tienden a ser efectos como la rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y las capacidades de los empleados. Los inductores de la actuación, los indicadores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular. Los inductores de la actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la uni-

dad de negocio –por ejemplo, los inductores financieros de la rentabilidad, los segmentos de mercado en los que la unidad elige competir y los procesos internos particulares y los objetivos de crecimiento y formación que constituyen la propuesta de valor añadido a los clientes y segmentos de mercados seleccionados.

Un buen Cuadro de Mando Integral debe poseer una combinación de indicadores del resultado y de inductores de la actuación. Los indicadores del resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito. Por el contrario, los inductores de la actuación –como los tiempos de ciclo y las tasas de defectos– puede que permitan a la unidad de negocio conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido traducidas en mayores ventas a clientes existentes y nuevos, en una actuación financiera realzada. *Un buen Cuadro de Mando Integral debería poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio.*

La vinculación con las finanzas

Con la proliferación de los programas de cambio que se están llevando a cabo hoy en día en la mayoría de organizaciones, es fácil sentirse preocupado por metas como la calidad, la satisfacción del cliente, la innovación y la delegación de poder en los empleados. Aunque estas metas pueden hacer que obtengamos una mejor actuación de la unidad de negocio, es posible que no sea así si se toman como un fin en sí mismas. Los problemas financieros de algunos de los recientes ganadores del premio Baldrige, dan testimonio de la necesidad de vincular las mejoras operativas con los resultados económicos.

Un Cuadro de Mando Integral ha de poner un fuerte énfasis en los resultados, especialmente los financieros, como los rendimientos sobre el capital empleado o el valor añadido económico. Muchos directivos fracasan en vincular programas como la gestión de la calidad total, la reducción de los tiempos de los ciclos, la reingeniería y la delegación de poder a los empleados, con unos resultados que influyan directamente en los clientes y en la rentabilidad empresarial. En esta clase de organizaciones, los programas de mejora han sido considerados erróneamente como el objetivo final. El resultado inevitable es que estas organizaciones terminan por sentirse desilusionadas con la falta de resultados tangibles procedentes de sus programas de cambio. *En última instancia, los caminos causales de todos los indicadores de un cuadro de mando deben estar vinculados con los objetivos financieros.*

Podemos ilustrar la aplicación de estos tres principios con dos estudios de casos reales: Metro Bank y National Insurance.

METRO BANK

Metro Bank se enfrentaba a dos problemas: (1) una dependencia excesiva de un solo producto (depósitos) y (2) una estructura de coste que hacía no rentable, trabajar con el 80 % de sus clientes a la tasas de interés imperantes. Metro se embarcó en una estrategia de dos puntas para solucionar estos dos problemas:

1. Crecimiento de los ingresos. Reducir la volatilidad de los beneficios, ampliando las fuentes de ingresos con productos adicionales para los clientes existentes.
2. Productividad. Mejorar la eficiencia operativa pasando clientes no rentables a canales de distribución más rentables (por ejemplo, la banca electrónica).

El proceso de desarrollo de un Cuadro de Mando Integral en Metro tradujo cada una de estas estrategias en objetivos e indicadores de las cuatro perspectivas. Se puso un énfasis especial en la comprensión y descripción de las relaciones de causa-efecto sobre las que se basaba la estrategia. En la figura 7.1 mostramos una versión simplificada de los resultados de este esfuerzo. En el caso de la estrategia de crecimiento de los ingresos, los objetivos financieros estaban claros: ampliar la combinación de los ingresos. Estratégicamente esto quería decir que Metro se centraría en su base actual de clientes, identificaría a los clientes que era más probable que fueran candidatos para una gama más amplia de servicios y luego vendería un conjunto ampliado de productos y servicios financieros a esos clientes seleccionados. Sin embargo, cuando se analizaron los objetivos del cliente los ejecutivos de Metro determinaron que sus clientes seleccionados no consideraban al banco, o a su banquero, cono la fuente lógica para un mayor surtido de productos como planes de pensiones, tarjetas de crédito, hipotecas y asesoría financiera. Los ejecutivos sacaron la conclusión de que si la nueva estrategia del banco tenía que tener éxito debían trasladar la percepción que el cliente tenía del banco, de un procesador de transacciones como cheques y depósitos a la de un asesor financiero.

Una vez que se hubo identificado el objetivo financiero *–ampliar la variación de ingresos–* y la nueva propuesta de valor al cliente *–aumentar la confianza del cliente en nuestros consejos financieros–* dictados por el objetivo financiero, el proceso de diseño del cuadro de mando se centró en las actividades internas que había que dominar si se quería que la estrategia tuviera éxito.

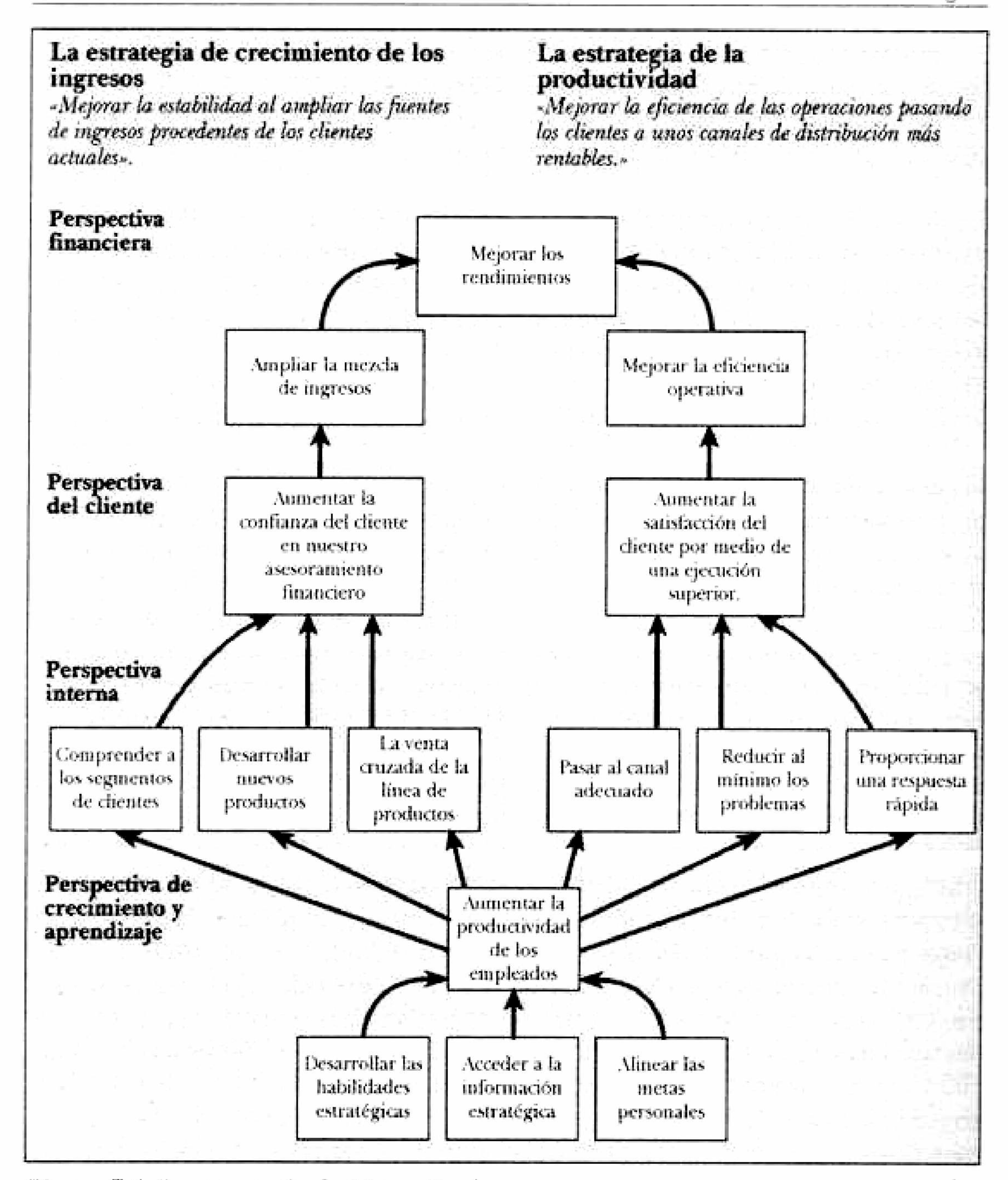


Figura 7.1. La estrategia de Metro Bank

Se procedió a la identificación de tres procesos cruzados: (1) comprender a los clientes, (2) desarrollar nuevos productos y servicios, y (3) la venta cruzada de múltiples productos y servicios. Cada proceso tendría que ser rediseñado para reflejar las demandas de la nueva estrategia. El proceso de venta, por ejemplo, había estado históricamente dominado por la publicidad institucional de los servicios del banco. Una buena publicidad más una

buena ubicación llevaba a los clientes a los bancos. El personal de la sucursal era reactivo y ayudaba a los clientes a abrir cuentas y les proporcionaba el servicio necesario. El banco no tenía una cultura de ventas. De hecho, un estudio indicaba que un vendedor sólo pasaba el 10 % de su tiempo con los clientes. El banco lanzó un importante programa de reingeniería para volver a definir el proceso de ventas. El nuevo proceso de ventas fue diseñado para crear un enfoque de ventas en el que el vendedor se convirtió en un asesor financiero. Dos indicadores de este proceso se incluyeron en el Cuadro de Mando Integral. El ratio de venta cruzada –el número de productos vendidos a un hogar– medía la eficacia de las ventas. Este «indicador de efecto» informaría sobre si el nuevo proceso estaba funcionando o no. El segundo indicador, las horas dedicadas a los clientes, se incluyó para que enviara una señal a los vendedores de toda la organización sobre la nueva cultura exigida por la estrategia. Un enfoque de ventas basado en la relación no podía funcionar, a menos que aumentara el tiempo pasado con los clientes. Por lo tanto, las horas dedicadas a los clientes se convirtió en un indicador causa del éxito de esta parte de la estrategia.

Los objetivos internos condujeron de forma natural a un conjunto final de factores, sobre la mejora de la eficacia de los empleados, para poner en práctica la estrategia de crecimiento de los ingresos. El componente de crecimiento y aprendizaje del cuadro de mando identificó la necesidad de: (1) vendedores que adquirieran un conjunto más amplio de habilidades (para convertirse en un asesor financiero con un amplio conocimiento de la línea de productos), (2) un mejor acceso a la información (fichas integradas de clientes), y (3) la realineación de los sistemas de incentivos para fomentar la nueva conducta. Los indicadores de efecto incluían una medida de la productividad, el promedio de ventas por vendedor, así como las actitudes de la plantilla medidas por una encuesta de satisfacción del empleado. Los indicadores causa se centraban en los cambios importantes que debían ser orquestados en la plantilla: (1) la elevación de la base de las habilidades y del personal cualificado, el ratio de cobertura del trabajo estratégico, (2) el acceso a las herramientas y datos de la tecnología de la información, el ratio de disponibilidad de información estratégica y (3) la realineación de los objetivos e incentivos individuales para que reflejaran las nuevas prioridades, la alineación de las metas personales.

A su vez, estos indicadores proporcionaban la base necesaria para la introducción de unos procesos de gestión completamente nuevos. Por ejemplo, pensemos en la medida del ratio de cobertura del trabajo estratégico. Cada estrategia para el cambio, incluyendo la de Metro Bank, exige, en última instancia, que un conjunto seleccionado de la plantilla sea recualificado y equipado para ocuparse de las nuevas exigencias. La disponibilidad de estas competencias estratégicas es un activo (cuando Vd. dispone de ellas) o

un pasivo (cuando no las tiene). El desarrollo de estos activos intelectuales acostumbra a ser clave para la determinación del éxito final de la estrategia de la unidad de negocio. El indicador más eficaz que hemos encontrado para las competencias estratégicas, y que es engañoso en su sencillez, se deriva de las respuestas a tres preguntas: (1) ¿Cuáles son las competencias necesarias?, (2) ¿Qué es lo que tenemos en la actualidad?, y (3) ¿Cuál es la diferencia y qué importancia tiene? La medida del ratio de cobertura del trabajo estratégico define el riesgo estratégico (recuerden la diferencia representada en la figura 6.4). Aunque el indicador es fundamental y sencillo, muy pocas organizaciones son capaces de construirlo porque sus sistemas de planificación y de recursos humanos son incapaces de responder a las tres preguntas realizadas antes. La definición de este indicador ha hecho que varias empresas tengan que rediseñar la estructura básica del proceso de desarrollo de su personal. La figura 7.2 ilustra la relación de los indicadores del cuadro de mando con la iniciativa estratégica que fue instituida para eliminar la diferencia de cobertura del trabajo estratégico. La lógica de definir las prioridades e indicadores estratégicos que mejor la definen condujo a la nueva definición de un programa básico de gestión, necesario para ejecutar la estrategia. Si no hubiera sido por la construcción del Cuadro de Mando Integral y los sistemas de pensamiento lógico que promovió, es más que probable que estas organizaciones no hubieran solucionado las deficiencias del personal de una forma tan centrada y con esta clase de sentimiento de urgencia.

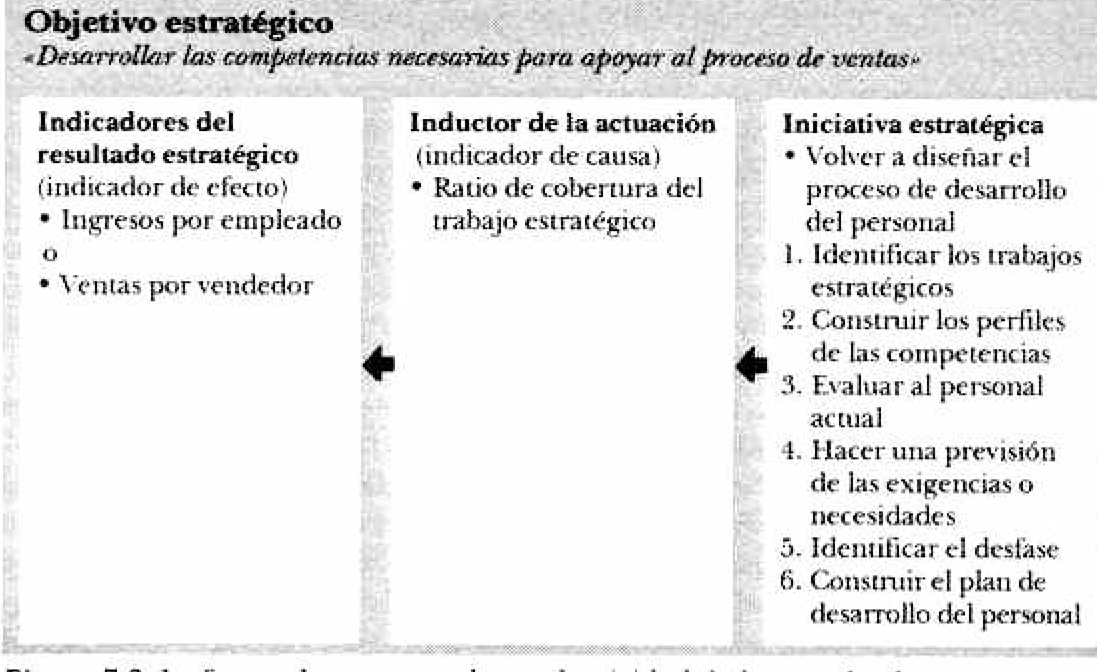


Figura 7.2. La forma de aumentar la productividad de los empleados

La figura 7.3 resume los objetivos y los indicadores para el Cuadro de Mando Integral de Metro Bank, indicando la combinación de indicadores de efecto y causa. No es de sorprender que los indicadores del cliente, así como los financieros, contengan pocos indicadores de causa: la mayoría de los indicadores de causa o inductores se dan en el caso de los indicadores de crecimiento y aprendizaje y del proceso interno. Las figuras 7.1 y 7.3, muestran la forma en que el cuadro de mando de Metro describe un sistema de relaciones de causa-efecto que incorporan una variedad de indicadores, todos los cuales llevan finalmente a la mejora futura de la actuación financiera.

NATIONAL INSURANCE COMPANY (LARGOS DESFASES CRONOLÓGICOS)

La importancia de vincular los indicadores del resultado con los inductores de la actuación es clave en las companías aseguradoras. Se trata de un sector caracterizado por grandes retrasos entre el momento en que se toman las

Objetivos estratégicos	**Indicadores estratégicos**	
	(Indicadores de efecto)	**(Indicadores causa)**
Financieros		
F1 – Mejorar los rendimientos	Rendimiento sobre la inversión	
F2 – Ampliar la diversidad de los ingresos	Crecimiento de los ingresos	Variedad de ingresos
F3 – Reducir la estructura de coste	Cambio del coste del servicio de depósitos	
Clientes		
C1 – Aumentar la satisfacción del cliente con nuestros productos y nuestra gente	Cuota de segmento	Profundidad de la relación
C2 – Aumentar la satisfacción posventa	Retención de los clientes	
		Encuesta de satisfacción
Interno		
I1 – Comprender a nuestros clientes	Ingresos procededentes de los nuevos productos	Ciclo de desarrollo del producto
I2 – Crear productos innovadores	Ratio de venta cruzada	Horas dedicadas a los clientes
I3 – Productos de venta cruzada	Cambio de la combinación de canales	
I4 – Pasar los clientes a canales rentables	Tasa de errores del servicio	
I5 – Reducir al mínimo los problemas operativos	Tiempo de cumplimentación de una solicitud	
I6 – Un servicio sensible		
Formación		
L1 – Desarrollar las habilidades estratégicas		Ratio de cobertura del trabajo estratégico
L2 – Proporcionar información estratégica		Información estratégica Ratio de disponibilidad
L3 – Alinear los objetivos personales		Alineación de metas personales (%)
	Satisfacción del empleado	
	Ingresos por empleado	

Figura 7.3. Cuadro de Mando Integral de Metro Bank

decisiones de rutina y el momento en que se dan los resultados correspondientes. Por ejemplo, la eficacia del acontecimiento central de asegurar contra riesgos –evaluar un riesgo y ponerle precio– no se conoce hasta que se han hecho, y solucionado, las reclamaciones subsiguientes. La incidencia de acontecimientos asegurados y la resolución a través del proceso de reclamación puede llevar de dos a cinco años, aunque en casos extremos, como la litigación por asbestosis, la exposición puede durar décadas. En un entorno de esta clase, disponer de una variedad de indicadores causa y efecto es vital para la motivación y medición de la actuación de la unidad de negocio.

National Insurance era una de las principales empresas aseguradoras que, durante la última década, había estado plagada de resultados insatisfactorios. Se contrató a un nuevo equipo directivo para que diera la vuelta a la situación. Su estrategia fue apartar a la empresa de su enfoque generalista –proporcionar toda una gama de servicios a todo el mercado– para pasar al de un especialista, una empresa que se centraría en unas posiciones mucho más definidas. El nuevo equipo de alta dirección identificó varios factores clave para el éxito de su nueva estrategia especialista:

- Llegar a ser mejor en la comprensión y selección de los segmentos de mercado deseados;
- Llegar a ser mejores en seleccionar, educar y motivar a los agentes que debían perseguir a estos segmentos;
- Mejorar el proceso de asegurar contra riesgos, como el punto central para ejecutar esta estrategia; y
- Llegar a ser mejor en integrar información sobre reclamaciones en el proceso asegurador, para mejorar la selectividad del mercado.

Los ejecutivos de National seleccionaron al Cuadro de Mando Integral como la herramienta primordial para ser utilizada por el nuevo equipo directivo para conducir el cambio completo. Seleccionaron el cuadro de mando porque pensaban que ayudaría a clarificar el significado de la nueva estrategia en la organización y proporcionar un temprano *feedback* de que el barco estaba virando en redondo.

En la primera fase, los ejecutivos definieron los objetivos estratégicos para la nueva estrategia de especialista, que se muestra en la columna izquierda de la figura 7.4. Seleccionaron indicadores para lograr que cada objetivo fuera operativo, al conseguir llegar a un acuerdo sobre la respuesta a una sencilla pregunta: «¿Cómo sabremos si National Insurance ha alcanzado este objetivo?». Las respuestas a esta pregunta proporcionaron los indicadores que aparecen en la columna central, «Resultados centrales», de la figura 7.4. Los indicadores de los resultados centrales fueron también denominados «indicadores del resultado estratégico», porque describían los

resultados que los ejecutivos deseaban obtener de cada parte de su nueva estrategia.

Al igual que sucede con muchos otros indicadores, los que aparecen en la columna central eran los que era obvio que cualquier empresa del sector asegurador utilizaría. El cuadro de mando no tendría significado alguno si estos indicadores concretos para este sector no aparecían en él, pero estas medidas por sí mismas serían inadecuadas para señalar los factores que conducirían a una actuación superior dentro del sector. El disponer sólo de medidas genéricas para el sector en este momento del proceso de desarrollo del cuadro de mando hizo destacar un problema adicional. Cada una de las medidas del resultado era un indicador de efecto, o sea que los resultados de cualquiera de las medidas reflejaba decisiones y acciones muy anteriores. Por ejemplo, si se ponía en práctica el nuevo criterio de seguros, los resultados no se verían reflejados en la frecuencia de las reclamaciones por lo menos en el plazo de un año; el impacto sobre el ratio de pérdidas se daría en un plazo mucho más largo.

Objetivos estratégicos	**Indicadores estratégicos**	
	Resultados centrales (de defecto)	**Inductores de la actuación (causa)**
Financieros		
F1 – Satisfacer las expectativas de los accionistas	Rendimientos sobre el capital	
F2 – Mejorar la actuación de las operaciones	Ratio combinado	
F3 – Conseguir un crecimiento rentable	Variedad de negocios	
F4 – Reducir el riesgo de los accionistas	Pérdidas catastróficas	
Clientes		
C1 – Mejorar la actuación de la agencia	Adquisición/retención (frente a lo previsto)	Actuación de la agencia (frente a lo previsto)
C2 – Satisfacer las metas de los asegurados	Adquisición/retención (por segmento)	Encuesta de satisfacción de los asegurados
Internos		
I1 – Desarrollar los mercados seleccionados	Variedad de negocios (por segmento)	Desarrollo de los negocios (frente a lo previsto)
I2 – Suscribir pólizas de forma rentable	Ratio de pérdidas	Suscribir la auditoría de calidad
I3 – Alinear las reclamaciones con los negocios	Frecuencia de las reclamaciones Gravedad de las reclamaciones	Auditoría de calidad de las reclamaciones
I4 – Mejorar la productividad	Ratio de gastos	Gastos indirectos
Formación		
L1 – Elevar las competencias del personal	Productividad del personal	Desarrollo del personal (frente a lo previsto)
L2 – Acceder a información estratégica		Disponibilidad de I/T estratégicas (frente a lo previsto)

Figura 7-4 El Cuadro de Mando Integral en National Insurance

Los indicadores del resultado estratégico presentaban una panorámica «equilibrada» de la estrategia, reflejando los indicadores sobre clientes, proceso interno y formación y crecimiento, además de los tradicionalmente financieros. Pero un cuadro de mando que sólo tenga indicadores de efecto no satisfaría la meta de la dirección de proporcionar unos indicadores de causa del éxito. Ni tampoco ayudaría a centrar a toda la organización en los inductores del éxito futuro: lo que la gente debería estar haciendo cada día para producir unos resultados de éxito en el futuro. Aunque el tema de equilibrar los indicadores de resultados de efecto con los indicadores de causa de los inductores de la actuación se presenta en todas las organizaciones, los extremadamente largos espacios de tiempo entre las acciones de hoy y los resultados futuros son más pronunciados en las empresas aseguradoras que en cualquier otra con la que nos hayamos encontrado.

Los ejecutivos de National Insurance realizaron un segundo diseño para determinar las acciones que el personal debía realizar a corto plazo para conseguir los resultados deseados a largo plazo. Identificaron un inductor complementario de la actuación –ver la columna derecha de la figura 7.4 para cada uno de los indicadores de resultado estratégico. En la mayoría de los casos, los inductores de la actuación describían la forma en que se tenía la intención de cambiar un proceso de negocios. Por ejemplo, los indicadores de resultados estratégicos para el proceso de seguros fueron:

- El ratio de pérdidas
- La frecuencia de las reclamaciones

Mejorar la actuación de estos indicadores exigió una mejora significativa de la calidad del propio proceso asegurador. Los ejecutivos desarrollaron unos criterios para lo que ellos consideraban una buena suscripción de un seguro. Los criterios definían las acciones deseadas al suscribir una nueva oportunidad. Los ejecutivos presentaron un nuevo proceso, para auditar de forma periódica una sección cruzada de pólizas de cada uno de los aseguradores, a fin de valorar si las pólizas emitidas por ese asegurador estaban conformes con estos criterios. La auditoría produciría un indicador, la puntuación de calidad del asegurador, que indicaría el porcentaje de nuevas pólizas emitidas que cumplían las normas del proceso de emisión de seguros de nuevo diseño. La teoría que se esconde detrás de este enfoque es que la puntuación de calidad del asegurador sería el indicador de causa, el inductor de la actuación, de los resultados –ratio de pérdidas, frecuencia de las reclamaciones y gravedad de las mismas– que se pondrían de manifiesto mucho más tarde. Además de la auditoría de calidad de la emisión de seguros, se desarrollaron unos programas similares para los objetivos del resultado relacionados con la gestión de la agencia, el desarrollo de nuevos ne-

gocios y la gestión de las reclamaciones. Se construyeron nuevos indicadores, que presentaban a los inductores de actuación de estos resultados, para comunicar y monitorizar la actuación cerca del vencimiento. Incluían:

A) Indicadores de resultado	**B) Indicadores del inductor de la actuación**
Adquisición/retención del agente clave	Actuación de la agencia en relación a lo previsto
Adquisición/retención del cliente	Encuesta de satisfacción de los asegurados
Variedad del negocio (por segmento)	Desarrollo del negocio en relación a lo previsto
Frecuencia y gravedad de las reclamaciones	Auditoría de calidad de las reclamaciones
Ratio de gastos	Gastos indirectos. Desarrollo del personal en relación a lo previsto
Productividad del personal	Disponibilidad de tecnología de la información

La columna derecha de la figura 7.4 muestra el nuevo conjunto de indicadores de causa, los inductores de la actuación, seleccionados por National Insurance.

La figura 7.5 presenta de forma gráfica el Cuadro de Mando Integral, ilustrando dos cadenas direccionales de causa y efecto: de los objetivos de formación y crecimiento y del proceso interno, a los objetivos financieros y de clientes; y con cada indicador del resultado en las perspectivas del cliente, interna y de formación vinculadas a la medida del inductor de la actuación.

El caso de National Insurance ilustra una vez más la forma en que el proceso de construcción de un Cuadro de Mando Integral crea cambio y produce resultados. El desarrollo de los indicadores para los inductores de la actuación obligó a los ejecutivos a pensar en la forma en que el trabajo debería realizarse en el futuro, y a introducir unos procesos enteramente nuevos: la auditoría de calidad de la suscripción de seguros, la auditoría de calidad de las reclamaciones y unos programas específicos para aumentar las habilidades del personal y ampliar la tecnología de la información para los empleados. Además de proporcionar indicadores para el cuadro de mando, los criterios desarrollados por los ejecutivos para las auditorías de calidad de suscripción de seguros y de calidad de las reclamaciones ayudaron a desarrollar unos mejores procesos. Las puntuaciones de las auditorías de calidad de reclamaciones y suscripción de seguros no eran indicadores ya existentes. Los ejecutivos desarrollaron unos indicadores hechos a medida para reflejar los nuevos procesos.

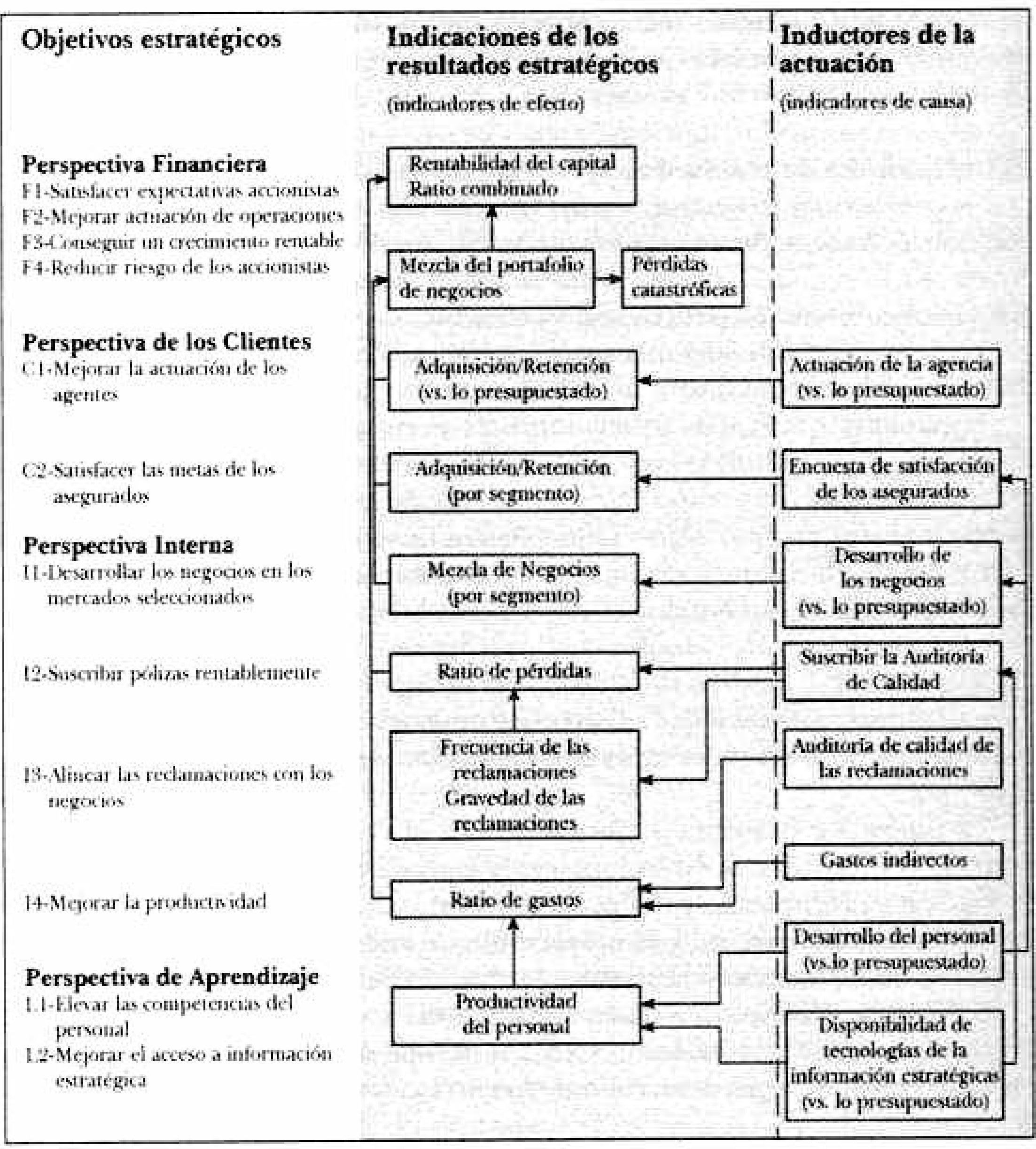


Figura 7.5. National Insurance. Relaciones de causa-efecto

El contenido detallado de los indicadores describía la estrategia de éxito de National. La cadena de relaciones de causa-efecto diagramada en la figura 7.5, representa las hipótesis de los ejecutivos con respecto a la relación de los procesos y las decisiones tomadas hoy, que se esperaba que causaran un impacto favorable en variables clave en el futuro. Los indicadores de auditoría de calidad de reclamaciones y suscripción de seguros no estaban destinados a ser utilizados de forma punitiva. La acción que se llevaría a cabo después de la revelación de una mala actuación de suscripción de seguros o de procesamiento de reclamaciones sería impartir una formación

adicional, no el despido. Por lo tanto, los indicadores estaban destinados a comunicar a la organización lo específico de los nuevos procesos de trabajo. El proceso lógico de identificación de la prioridad estratégica, de los resultados estratégicos y de los inductores de la actuación conduciría a unos procesos de nuevo diseño y estructura. El proceso de medición era realmente «la cola que meneaba al perro» (de las operaciones).

El éxito definitivo de este programa de cambio total en National Insurance tardará aún un cierto tiempo en llegar (describimos la evolución del Cuadro de Mando Integral en National Insurance en el capítulo 12), y por supuesto, estará influido por muchos factores que se encuentran mucho más allá del sistema de indicaciones. Pero los ejecutivos coincidieron en confirmar que el Cuadro de Mando Integral ha sido una parte importantísima de su estrategia de cambio total y de éxito a medio plazo. El cuadro de mando, al proporcionar indicadores a corto plazo de los resultados a largo plazo, se ha convertido en el sistema de guía de National Insurance hacia el futuro.

Los casos de Metro Bank y de National Insurance ilustran el traslado de una estrategia empresarial a una estructura de indicadores. En este proceso de diseño de macronivel hemos enfatizado la importancia de especificar las relaciones entre los indicadores como base para describir la estrategia, más que la propia construcción de los indicadores individuales. Sin embargo, una vez que se ha establecido este marco general estratégico, el diseño y la selección de los indicadores concretos, o de subconjuntos de indicadores, es cuando empieza la ejecución de la estrategia. El Cuadro de Mando Integral no es verdaderamente una herramienta de formulación de la estrategia. Hemos implantado cuadros de mando en organizaciones en las que la estrategia ya había sido bien articulada y aceptada en la organización. Pero hemos descubierto con frecuencia que, incluso cuando el equipo de dirección pensaba que existía un acuerdo previo sobre la estrategia de la unidad de negocio, el traslado o la traducción de esa estrategia a los indicadores operativos forzó la clarificación y nueva definición de dicha estrategia. De hecho, la estructura de los indicadores disciplinados apoyada por el Cuadro de Mando Integral estimuló una nueva ronda de diálogo sobre el significado específico y la puesta en práctica de la estrategia. Es este debate lo que acostumbra a conducir a la elevación de los procesos de gestión específicos a asuntos de necesidad estratégica.

Disponer de un conjunto de indicadores vinculados de la actuación también permite la formación organizada a nivel ejecutivo. Al hacer explícitas las hipótesis de causa-efecto de una estrategia, los directivos pueden comprobar su estrategia y adaptarla, a medida que van aprendiendo más sobre la implantación y eficacia de sus estrategias. Este tema se explica con mayor detalle en el capítulo 12. Sin la existencia de vínculos explícitos de causa-efecto no puede darse ninguna formación estratégica.

LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS FRENTE A LOS INDICADORES DE DIAGNÓSTICO ¿CUÁNTOS INDICADORES HAY O PUEDE HABER EN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

Considerando que cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral puede exigir entre cuatro y siete indicadores separados, es frecuente que las empresas tengan cuadros de mando de hasta 25 indicadores. ¿Son demasiados? ¿Es posible que una organización se centre en 25 cosas diferentes? La respuesta a ambas preguntas es ¡NO! Si un cuadro de mando se considera como 25 (o incluso 10) indicadores independientes, será demasiado complicado para que una organización lo absorba.

El Cuadro de Mando Integral debe ser considerado como la instrumentación para una *sola* estrategia. Cuando se considera el cuadro de mando como la manifestación de una estrategia, el número de indicadores que contenga se convierte en irrelevante, ya que los múltiples indicadores del Cuadro de Mando Integral están vinculados mediante una red de causa-efecto que describe la estrategia de la unidad de negocio. Aunque es más fácil decirlo que hacerlo, los ejemplos de Metro Bank y de National Insurance, así como nuestra experiencia con otras empresas, indican que las empresas pueden formular y comunicar, realmente sus estrategias con un sistema integrado de aproximadamente dos docenas de indicadores.

Pero la mayoría de organizaciones de hoy en día ya tienen muchos más de 16 a 25 indicadores para seguir funcionando. No creen que un Cuadro de Mando Integral que no tenga más de dos docenas de indicadores pueda ser suficiente para medir sus operaciones. Tienen razón, por supuesto, en un sentido muy limitado, pero no distinguen entre *indicadores de diagnóstico*[1] –aquellos que siguen y controlan si el negocio sigue estando controlado y emiten señales cuando suceden cosas no habituales, que requieren una atención inmediata– y los *indicadores estratégicos* –aquellos que definen una estrategia diseñada para obtener una excelencia competitiva.

Un sencillo ejemplo puede aclarar este punto. Muchos aspectos de nuestras funciones corporales deben desarrollarse dentro de unos parámetros de funcionamiento bastante estrechos para que podamos sobrevivir. Si nuestra temperatura corporal se aparta 1 o 2 grados de un ámbito normal (más allá de los 37 °C), o nuestra presión sanguínea es demasiado baja o demasiado alta, tenemos un problema grave. Pero no dedicamos una cantidad enorme de energía a optimizar nuestra temperatura corporal o nuestra

1. Para una descripción de los indicadores de diagnóstico, ver el Capitulo 4 de la obra de Robert Simons, *Levers of Control: How Managers User Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1995).

presión sanguínea. Ser capaces de controlar nuestra temperatura corporal dentro de un margen del 0,01 de lo que sería óptimo no será uno de los factores estratégicos de éxito que decidirán si nos convertimos en director general de una empresa, o socio ejecutivo de una empresa consultora internacional, o catedrático en una universidad importante. Hay otros factores que son mucho más decisivos para determinar si vamos a alcanzar nuestros objetivos personales y profesionales, y que para nosotros son únicos. ¿La temperatura corporal y la presión sanguínea son importantes? Rotundamente, sí. Si estas medidas sobrepasan ciertos límites de control, recibimos una señal de que tenemos un problema importante que hemos de atender y solucionar inmediatamente. Pero aunque estas mediciones son necesarias, no son suficientes para la consecución de nuestros objetivos a largo plazo.

De una manera similar, las corporaciones deberían tener cientos y, quizás, miles de indicadores que puedan seguir y controlar para asegurarse de que están funcionando como es de esperar, y para señalar cuándo debe tomarse una acción correctora. Pero estos no son los inductores del éxito competitivo. Estos indicadores reflejan los «factores de higiene» necesarios para permitir que la empresa funcione. Estos indicadores deben ser monitorizados en forma de diagnóstico, y las desviaciones de las expectativas deben ser anotadas rápidamente. De hecho, se trata de la gestión por excepción.

Los indicadores de los inductores de la actuación y del resultado del Cuadro de Mando Integral, por el contrario, deben ser los sujetos de unas interacciones intensivas y extensivas entre la alta dirección y los directivos de nivel intermedio, a medidas que evalúan las estrategias basadas en la nueva información sobre competidores, clientes, mercados, tecnologías y proveedores.[2] Después de que hubiera puesto en práctica su primer Cuadro de Mando Integral, un ejecutivo dijo: «Nuestra división siempre había medido cientos de variables operativas. Al construir un Cuadro de Mando Integral elegimos 12 indicadores como la clave para poner en práctica nuestra estrategia. De estos 12 indicadores, 7 eran mediciones completamente nuevas para la división»[3].

El Cuadro de Mando Integral no es un repuesto para el sistema de indicadores diario de una organización. Los indicadores del cuadro de mando

2. La importante distinción entre los indicadores monitorizados en los sistemas de control diagnóstico de una organización, y aquellas que forman parte de las interacciones continuas entre los directivos mientras examinan y debaten las dudas e incertidumbres estratégicas clave, ha sido articulada por Simons, *Levers of Control*.

3. Experiencia contada en «Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady», *Harvard Business Review* (Septiembre-Octubre de 1993): 143-147.

se eligen para dirigir la atención de los directivos y los empleados hacia esos factores que se espera que conduzcan a unos avances competitivos espectaculares para una organización.

CÓMO ES POSIBLE QUE LES SUCEDAN COSAS MALAS A LOS BUENOS INDICADORES: LA UTILIZACIÓN DE INDICADORES DE DIAGNÓSTICO PARA EQUILIBRAR LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS

Incluso los mejores objetivos e indicadores pueden ser erróneos. El Cuadro de Mando Integral nos protege contra una parte de la suboptimización miope que se presenta cuando únicamente se utiliza un solo indicador, especialmente si es financiero, para motivar y evaluar la actuación de la unidad de negocio. Pero no es lo único que les sucede a los indicadores financieros. Por ejemplo, muchas empresas utilizan, en su perspectiva del cliente, la actuación de entrega puntual para los clientes seleccionados. La entrega puntual (EP) se ha convertido en un atributo muy valorado por las empresas, especialmente las fabricantes que funcionan bajo una disciplina de justo a tiempo, en que se tienen muy pocas existencias para amortiguar los casos de entregas no fiables. Sin embargo, si se presiona demasiado a un solo indicador del cliente como la EP los directivos pueden desarrollar pronto unos métodos disfuncionales para alcanzar una excelente EP. Por ejemplo, los fabricantes pueden tener unas existencias sustanciales de todos los artículos que es probable que se soliciten, para que casi cualquier solicitud pueda cumplimentarse con embarques procedentes de las existencias de mercancías acabadas. Para esta clase de empresas, la medida EP puede ser excelente pero habría grandes cantidades de fondos bloqueados en existencias e instalaciones de almacenaje y manipulación, y la empresa correría un alto riesgo de obsolescencia y deterioro. Es una forma muy cara de alcanzar unos altos niveles de EP.

Por otra parte, las empresas podrían conseguir una alta EP simplemente cotizando y comprometiéndose a unos plazos de tiempo de espera largos. Por ejemplo, un cliente puede solicitar la entrega para dentro de 18 días. La empresa, a consecuencia de reservas de pedidos pendientes, retrasos y una confusión general en sus operaciones, se da cuenta de que no podrá realizar la entrega dentro de 18 días, y ofrece al cliente entregar a los 30 días. Puede que el cliente no esté contento con la ampliación del plazo, pero es posible que no disponga, a corto plazo, de otro proveedor del bien o servicio, y por lo tanto acepta el compromiso de la entrega a 30 días. De hecho, si la empresa entrega el día 30, habrá cumplido su objetivo de EP, pero no habrá satisfecho al cliente que había solicitado la entrega para el día 18.

Tomemos en consideración, como otro ejemplo, una medida de actuación excelente para el ciclo de innovación de la perspectiva del proceso interno: la medida del tiempo que tardan en llegar al mercado los nuevos productos y servicios. Las unidades de negocio confían en mejorar el tiempo que tardan en llegar al mercado mejorando la gestión de sus procesos de introducción del nuevo producto y aprendiendo a elaborar el producto acabado con menos días de diseño, por ejemplo. Pero, al faltar una mejora fundamental en los procesos de introducción del nuevo producto, y bajo la disciplina de adherirse a una exigente medida de la actuación del tiempo que se tarda en llegar al mercado, los directivos pueden lanzar nuevos productos que sólo son incrementalmente diferentes de los productos existentes. Han alcanzado su objetivo de actuación, pero a expensas de una innovación fundamental que pone en peligro el potencial competitivo.

Un sistema de medición total de una empresa no debe alentar la infraoptimización de cualquier medida o perspectiva. Los diseñadores deben intentar anticiparse a la infraoptimización que puede darse en un cierto indicador del Cuadro de Mando Integral, y proporcionar indicadores suplementarios que desalienten la consecución del objetivo primordial del cuadro de mando de formas indeseables. En lugar de atestar el cuadro de mando con indicadores adicionales y no estratégicos, las empresas pueden utilizar los indicadores de diagnóstico para equilibrar los indicadores estratégicos del cuadro de mando. Como ejemplo concreto, Analog Devices, una empresa que sirvió de prototipo para el Cuadro de Mando Integral,[4] quería contrarrestar la tentación de alcanzar unas altas EP a través de plazos largos de tiempo de espera. Por lo tanto, además de la EP, Analog midió la diferencia entre la fecha de entrega prometida y la fecha de entrega solicitada por el cliente. También medía el porcentaje de tiempo en que no podía cumplir con la fecha de entrega solicitada por el cliente. También podrían haber utilizado un indicador de diagnóstico como el ratio de rotación de existencias para rechazar la tentación de alcanzar una actuación excelente de EP mediante la acumulación grandes cantidades de existencias. Los indicadores de diagnóstico fuera del cuadro de mando, como la rotación de existencias y la diferencia entre las fechas de entregas solicitadas por el cliente y las fechas de entregas estimuladas, permiten a los directivos detectar cuándo se ha conseguido una actuación de entrega puntual por medio de acciones no deseables.

4. Robert S. Kaplan, «Analog devices Inc.: The Half-Life System», 9-190-061 (Boston: Harvard Business School, 1990) y A. Schneiderman, «Metrics for the Order Fulfillment Process: Parts I and II», *Journal of Cost Management* (Verano 1996, Otoño de 1996).

RESUMEN

Los cuadros de mando integrales deben ser algo más que una variedad de entre 15 y 25 indicadores financieros y no financieros agrupados en cuatro perspectivas. El cuadro de mando debe relatar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Esta historia se cuenta vinculando los indicadores inductores de la actuación con los del resultado, a través de una serie de relaciones de causa-efecto. Los indicadores de resultado tienden a ser indicadores efecto. Señalan los objetivos últimos de la estrategia y si los esfuerzos más próximos han conducido a los resultados deseados. Los indicadores inductores de la actuación son indicadores causa, que señalan a todos los participantes de la organización lo que deberían estar haciendo para crear valor en el futuro. Los indicadores del resultado, sin los inductores de la actuación, crean ambigüedad con respecto a la forma en que han de alcanzarse los resultados, y pueden conducir a unas acciones infraóptimas a corto plazo. Los indicadores inductores de la actuación que no estén vinculados a los resultados animarán los programas locales de mejora, que no pueden aportar valor a corto ni a largo plazo a la unidad de negocio. Los mejores Cuadros de Mando Integral contarán tan bien la historia de la estrategia que esta puede ser inferida gracias a la combinación de objetivos e indicadores y a los vínculos existentes entre ellos.

Capítulo ocho

Estructura y estrategia

El Cuadro de Mando Integral ha de reflejar la estructura de la organización para la cual se ha formulado la estrategia. Los ejemplos que hemos proporcionado hasta ahora ilustran los Cuadros de Mando Integral para unidades de negocio autónomas. Pero los cuadros de mando integrales son útiles también para otras unidades de la organización. En este capítulo ilustramos el desarrollo de cuadros de mando para:

- Corporaciones que constan de diversas unidades estratégicas de negocios.
- *Joint ventures* (empresas o sociedades conjuntas).
- Departamentos de apoyo en corporaciones y unidades de negocio.
- Empresas sin ánimo de lucro y empresas públicas.

LA UNIDAD DE NEGOCIO FRENTE A LA ESTRATEGIA DE LA CORPORACIÓN

Es típico que las estrategias se definan para una unidad de la organización, a la que se denomina unidad estratégica de negocios. Metro Bank, por ejemplo, era sólo una unidad operativa de un importante holding bancario, que además contenía, entre otras UEN, una de tarjetas de crédito, un banco mayorista, un banco comercial y un banco de inversiones.

Algunas empresas se centran en un solo sector estrechamente definido, a fin de que la estrategia de UEN coincida con la estrategia de la corporación. Es cierto que algunas de las primeras aplicaciones del Cuadro de Mando Integral fueron para empresas en sectores particulares de la indus-

tria de los semiconductores, como Advanced Micro Devices y Analog Devices. Estas empresas desarrollaron cuadros de mando que además servían como cuadros de mando corporativos (el término utilizado en Analog Devices). Sin embargo, la mayoría de las UEN, como Metro Bank, eran miembros de una más amplia cartera de divisiones o corporaciones. Esto nos lleva de manera natural a la pregunta sobre la relación entre un cuadro de mando de nivel corporativo y un cuadro de mando divisional o de UEN.

La teoría de tener una corporación que consta de varias UEN diferentes es que las sinergias entre dichas UEN, permiten a la entidad corporativa ser más valiosa que la suma de sus partes, o sea sus UEN. La teoría de la estrategia de nivel corporativo es un frecuente tópico de investigación.[1] La teoría intenta identificar la forma en que la central de una corporación y una estrategia corporativa (enfrentada a una estrategia de unidad de negocio) puede crear sinergias entre sus unidades de operaciones. En un extremo, una empresa como la FMC Corporation consta de más de dos docenas de empresas que funcionan independientemente, y que van desde una empresa de minas de oro a un contratista para el Ministerio de Defensa que construye vehículos blindados, varias empresas de productos químicos industriales, un proveedor de equipos para aeropuertos, una división de litio, y divisiones que construyen maquinaria para la agricultura y para la alimentación. Con una diversificación tan poco relacionada entre sí, el papel básico de la central consistía en directivos que utilizaban la información que podían obtener de sus unidades operativas para asignar recursos y personal a esas unidades. Antes de la introducción del Cuadro de Mando Integral en FMC, las empresas operativas eran consideradas responsables de una actuación financiera consistente y superior, medida por los rendimientos anuales sobre el capital empleado. Mientras se alcanzaran los ROCE seleccionados, los directivos de nivel corporativo no hurgaban demasiado para averiguar cómo se producían los resultados financieros.

La introducción del Cuadro de Mando Integral en FMC ha proporcionado un nuevo papel al nivel corporativo. El Cuadro de Mando Integral permite la existencia de un diálogo mucho más intenso, no sólo respecto a los resultados financieros a corto plazo, sino también sobre si se han establecido las bases para el crecimiento y la actuación financiera futura. Sin embargo, el papel corporativo para una empresa diversificada como FMC

1. Ver D.J. Collis y C.A. Montgomery, «Competing on Resources: Strategy in the 1990s», *Harvard Business Review* (Julio-Agosto de 1995): 118-128; M. Goold, A. Campbell, y M. Alexander, *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company* (Nueva York): John Wiley & Sons, 1994); y G. Hamel y C.K. Prahalad, *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).

es probable que siga siendo medido de mejor forma por la actuación financiera general de la empresa. Las estrategias, los objetivos y los indicadores de las empresas operativas individuales probablemente son tan diversos que no pueden ser fácilmente agregadas a un cuadro de mando de nivel corporativo en otras perspectivas que no sean la financiera.

En el otro extremo, las diversas UEN (unidades estratégicas de negocios) de una corporación tienen fuertes interacciones entre ellas. Pueden compartir clientes comunes; por ejemplo, Johnson & Johnson tiene más de 150 empresas funcionando en todo el mundo, pero todas ellas trabajan en el campo de la atención sanitaria y tienen clientes comunes, a los cuales proporcionan productos y servicios de atención sanitaria: hospitales, organizaciones de prestación de atención sanitaria, médicos, farmacias y supermercados. En otra empresa las UEN pueden compartir una tecnología común. Por ejemplo, Hamel y Prahalad ilustraron la forma en que Honda utiliza sus soberbias capacidades de diseño y fabricación de motores para fabricar productos superiores en diferentes segmentos de mercado: motocicletas, automóviles, segadoras eléctricas de césped y generadores eléctricos.[2] NEC utiliza las capacidades en microelectrónica y miniaturización para ser líder en televisiones, ordenadores y telecomunicaciones. Otras corporaciones pueden centralizar ciertas funciones clave, como las compras, finanzas o la tecnología de la información, para conseguir economías de escala que permitan a los departamentos centralizados prestar sus servicios de una forma mejor que la que podría conseguirse por departamentos independientes que funcionaran dentro de UEN individuales.

En cada circunstancia, un cuadro de mando corporativo debe reflejar la estrategia de nivel corporativo. Debería articular la teoría de la corporación, es decir, la razón fundamental de tener a varias o muchas UEN funcionando dentro de la estructura corporativa, en lugar de hacer que cada UEN funcione como una entidad independiente, con su propia estructura de gobierno y una fuente independiente de financiación. Al igual que la estrategia de la unidad de negocio, el Cuadro de Mando Integral no define u origina la estrategia de nivel corporativo. Un Cuadro de Mando Integral corporativo más bien debería articular, hacer operativo y ayudar a ganar claridad y consenso sobre lo que es la estrategia a nivel corporativo.

El desarrollo de cuadros de mando de nivel corporativo se encuentra aún en sus primeras fases. Hasta la fecha hemos visto la forma en que un cuadro de mando corporativo puede aclarar dos elementos de una estrategia de nivel corporativo:

2. Ver C.K. Prahalad y G. Hamel, «The Core Competence of the Corporation», *Harvard Business Review* (Mayo-Junio 1990): 79-91.

- Temas corporativos: valores, creencias y temas que reflejan la identidad corporativa y deben ser compartidos por todas las UEN (por ejemplo, la seguridad en DuPont o la innovación en 3M).
- Papel corporativo: acciones ordenadas a nivel corporativo que crean sinergias a nivel de la UEN (por ejemplo, clientes cruzados en las UEN compartir tecnologías comunes o centralizar un servicio compartido).

TEMAS Y FUNCIONES CORPORATIVAS

Podemos ilustrar la utilización de los temas y funciones corporativos con Kenyon Stores. Kenyon tiene 10 enclaves detallistas, con ventas que van desde 500 millones de dólares a 2 mil millones, y cada uno de ellos con su propia imagen y mercados de clientes seleccionados. El director general de Kenyon desarrolló una agenda estratégica de 10 puntos que serían los elementos de las estrategias para cada división detallista. Los puntos fueron distribuidos por las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral como se muestra a continuación:

Financiera
1. Crecimiento agresivo
2. Mantener los márgenes generales

Clientes
3. La lealtad del cliente
4. Ofrecimiento de la línea de productos completo

Proceso interno
5. Construir la marca
6. Líder en moda
7. Producto de calidad
8. Experiencia de compra superior

Crecimiento y aprendizaje
9. Habilidades estratégicas
10. Crecimiento personal

Para cada uno de los artículos en la agenda estratégica corporativa, el equipo ejecutivo de la corporación definió un principio guía asociado y un indicador a nivel corporativo. Por ejemplo, el principio guía del punto de crecimiento agresivo se manifestaba así:

Cada UEN debe perseguir un crecimiento agresivo, medido en relación a su situación en el mercado.

Y el indicador a nivel corporativo era el crecimiento de las ventas, medido en una base de año en año. El punto 5 de la agenda estratégica corporativa (construir la marca), el primer objetivo para la perspectiva del proceso interno, se definía así:

Cada UEN creará una marca dominante.

Y este objetivo se midió sobre el cuadro de mando corporativo por el porcentaje de UEN que habían conseguido una marca dominante en sus segmentos de mercado.

El cuadro de mando corporativo sirvió de plantilla para que cada UEN definiera su propia estrategia y cuadros de mando (ver la figura 8.1). Por ejemplo, tener en cuenta los objetivos financieros corporativos de un crecimiento agresivo de los ingresos mientras se mantienen los márgenes generales. La función o rol corporativo fue asignar una meta general de crecimiento a toda su cartera de negocios al detall. Esto permitió que la corporación estableciera unos objetivos más ambiciosos para aquellas UEN de un segmento maduro y saturado del mercado. Dentro de los amplios objetivos corporativos de crecimiento y márgenes, las UEN individuales podían identificar su propio método para conseguir el objetivo corporativo.

Agenda estratégica de la alta dirección	Principios guía	CMI de alta dirección	UEN A (alto crecimiento)	UEN B (madurez)
Perspectiva financiera				
1. Crecimiento agresivo	Cada UEN debe vender más en base a su mercado	Crecimiento de ventas (respecto año anterior)	Ventas de nuevas tiendas	Crecimiento de ventas por tienda
2. Mantener margen	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
Perspectivas del cliente				
1. Lealtad del cliente	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
2. Oferta completa	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
Perspectiva interna				
1. Construir la marca	Cada UEN tendrá una marca dominante	% de UEN que consiguen marcas dominantes	% de ventas de artículos clave	Cuota de mercado
2. Líder en moda	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
3. Calidad del producto	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
4. Experiencia de compra	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
Perspectiva de aprendizaje				
1. Habilidades estratégicas	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx
2. Desarrollo personal	xxxx	xxxx	xxxx	xxxx

Figura 8.1. El CMI de la alta dirección define el marco en el que cada unidad estratégica de negocio (UEN) desarrolla su CMI.

Por ejemplo, la UEN A, un negocio de gran crecimiento, traspasó su objetivo de crecimiento a las ventas de nuevas tiendas, mientras que la madura UEN B buscaba los aumentos de ventas por tienda. En el caso del tema corporativo que se centra en el dominio de la marca, la UEN A de gran crecimiento midió su actuación averiguando si conseguía un alto porcentaje de ingresos procedentes de artículos seleccionados, de importancia estratégica clave. La madura UEN B midió el dominio de la marca averiguando si mantenía una cuota líder de mercado en su apartado detallista.

El ejemplo de Kenyon Stores ilustra la forma en que una empresa conformada por UEN que eran organizativamente independientes pero operando dentro del mismo sector, puede construir objetivos corporativos generales que proporcione la estructura para los cuadros de mandos que cada UEN producirá. Los cuadros de mando integrales de las UEN podían hacerse a medida, mientras todos ellos tuvieran una unidad de propósito y de enfoque, derivado del cuadro de mando de nivel corporativo. En general, un cuadro de mando de nivel corporativo ha de articular y comunicar temas a alcanzar por parte de todos los negocios dentro de la corporación.

Como otro ejemplo, la alta dirección de Hoechst Celanese desarrolló cinco principios centrales para guiar las acciones de los empleados a través de la organización:

1. Las prioridades impulsadas por los clientes, para ser medidas por medio de la satisfacción del cliente.
2. La mejora continua del proceso, para conseguir procesos que sean eficaces, eficientes y flexibles a fin de satisfacer las necesidades de los clientes, y ofrecer productos incrementales y rompedores.
3. Liderazgo basado en los valores, para que todo el mundo comprenda la forma en que éstos encajan en la visión, misión, estrategia, metas, objetivos y planes de acción, y en qué casos las decisiones y las acciones se basan en valores y compromisos a largo plazo.
4. Delegación de poder y trabajo en equipo, que conducen a una productividad y actuación mejorada.
5. Una actuación excelente, medida por la satisfacción del cliente; empresario preferido, protección medioambiental, seguridad y salud; y una actuación financiera superior.

Esta clase de temas de nivel corporativo podría traducirse en indicadores operativos concretos para cada UEN de la corporación. La corporación asignaría unos indicadores y metas financieras específicas para cada UEN, pero dejaría a cargo de cada UEN individual el desarrollo de su propia estrategia para alcanzar el objetivo financiero. Se esperaba que cada UEN midiera la satisfacción del cliente, las capacidades y delegación de poder de los

empleados y las capacidades del proceso; pero los indicadores se adaptarían a la medida de sus circunstancias individuales (condiciones del mercado, estrategia del mercado y procesos clave de innovación y funcionamiento).

EMPRESAS CONJUNTAS Y ALIANZAS

Alcanzar sinergias explícitas entre las UEN relacionadas dentro de una corporación, ha sido con frecuencia más bien retórica que realidad. Un ejemplo concreto en que tales sinergias son un componente fundamental de la teoría de la forma corporativa son las empresas conjuntas o las alianzas estratégicas entre organizaciones, que por lo demás son independientes. Las empresas o proyectos conjuntos, aunque cada vez se incorporan más al panorama de negocios, han demostrado ser un desafío operativo para muchas empresas. Los observadores se han dado cuenta de que un obstáculo primordial es la dificultad de definir las metas que ambas partes tienen para el proyecto. El Cuadro de Mando Integral ha sido utilizado para definir la agenda compartida y las medidas de la actuación sobre las que funcionará el proyecto conjunto.

Consideremos el caso de Oiltech, un proyecto conjunto de varias empresas del sector de servicios a los campos petrolíferos. El sector se encuentra muy fragmentado, con muchos pequeños jugadores trabajando en puntos diferentes de la cadena de valor (por ejemplo, las empresas de ingeniería, construcción, logística y servicios compitiendo unas contra otras para atender al mismo campo petrolífero). El proyecto conjunto Oiltech reunió a varias de estas empresas con el objetivo común de mejorar la productividad por medio de la eliminación de las ineficacias, las duplicaciones y la confusión que existían en las interfaces de sus empresas. La teoría era que al combinar los esfuerzos, Oiltech podría proporcionar una perspectiva unificada e integrada, e incluso de seguridad, a los clientes (grandes multinacionales de los hidrocarburos), y por lo tanto proporcionar beneficios que no podrían conseguirse si cada empresa funcionaba de forma independiente.

La perspectiva financiera de Oiltech incluía varias medidas tradicionales, como la rentabilidad del capital, el *cash flow* y el crecimiento de los ingresos. Pero también incluía un nuevo indicador financiero, la variación de los ingresos: el porcentaje de negocios totales que involucraban múltiples empresas operando dentro de Oiltech. Esta medida comunicaba el objetivo de obtener nuevos negocios, al proporcionar servicios seguros e integrados a los clientes.

Los beneficios que comportaba a los clientes el trabajar con múltiples empresas dentro del proyecto conjunto de Oiltech se midió a través de un

objetivo del cliente: reducir el coste por barril a pie de pozo. Era una excelente medida del resultado porque, por un lado, describía un objetivo deseado por el cliente, y por otra parte comunicaba claramente la medida a través de la que podría evaluarse el éxito del proyecto conjunto. Los ejecutivos de Oiltech empezaron por definir una curva de coste del sector (ver la figura 8.2), que mostraba la forma en que cada negocio independiente (o función) contribuía al coste final del cliente. El objetivo sería obtener unas sinergias operativas que harían descender la curva de coste. La medida específica utilizada para este objetivo eran los dólares por coste del ciclo de vida del barril. Este coste se midió en relación con el que podían conseguir las empresas independientes que trabajaban sin una relación de proyecto conjunto entre ellas.

Con este claro objetivo, basado en el cliente, para el proyecto conjunto, los ejecutivos derivaron unos inductores de la actuación para los procesos internos que se esperaba que consiguieran este objetivo. Se centraron en los cambios de conducta a alto nivel que eran necesarios para ejecutar la estrategia; es decir, trabajar juntos en equipos de negocios cruzados con el objetivo de conseguir ser eficaces en costes. El indicador –identificaba las reducciones de costes que resultaban de las iniciativas de negocios cruzados– ayudó a centrar a las empresas, previamente separadas, en sus objetivos –impulsados por los clientes– de trabajo en equipo y de reducción de costes. Otro indicador interno, relacionado con el objetivo de crear mercado, era el volumen de ventas procedentes de los contratos que incorporaban nuevas capacidades de servicio. Las nuevas capacidades de servicio podían incluir mecanismos de financiación innovadores, técnicas de gestión de proyectos y el suministro (bajo el mismo techo) de servicios integrados tanto para los negocios con gastos de explotación como para los negocios con in-

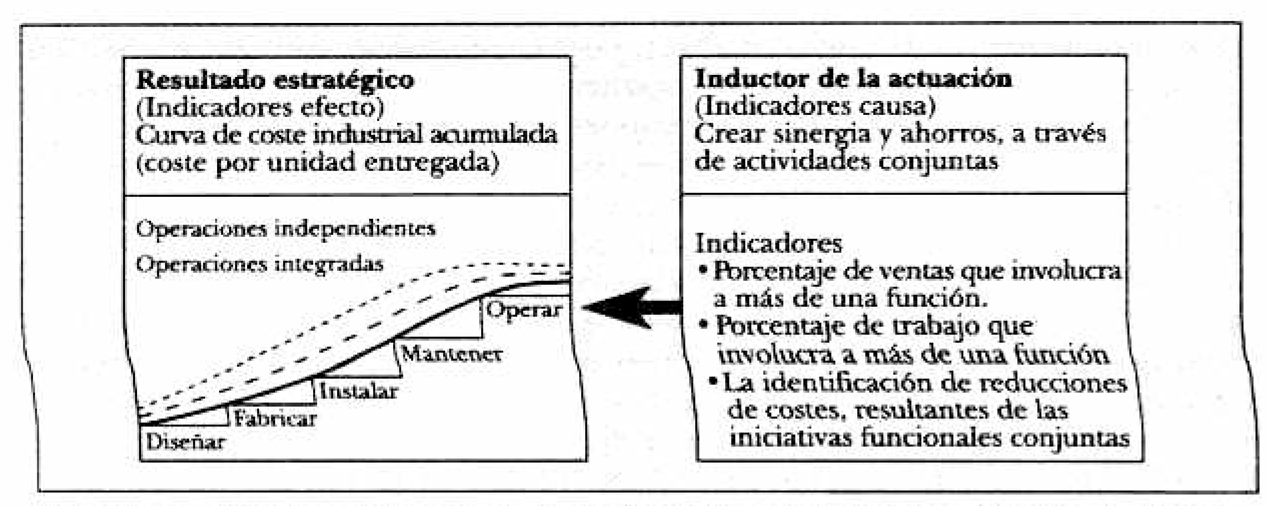


Figura 8.2. Objetivo estratégico: «Reducir el coste del ciclo de vida para el cliente, integrando la cadena de valor de la industria».

versiones. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento apoyó estas iniciativas al introducir indicadores que incentivaban las relaciones de equipo, la elevación de las habilidades funcionales conjuntas y la equiparación de los incentivos para realizar trabajos de integración de sistemas.

El desarrollo del Cuadro de Mando Integral en Oiltech facilitó un nuevo modelo de trabajo. Los indicadores estratégicos de alto nivel y la vinculación entre un resultado central –reducción del coste del ciclo de vida por barril– y los inductores asociados de la actuación dispararon un conjunto de iniciativas estratégicas para volver a crear y estructurar los procesos básicos de trabajo que definían, a nivel operativo, la forma en que los participantes en un proyecto conjunto podrían trabajar como un equipo. El cuadro de mando articuló la teoría de la forma en que las empresas de Oiltech, previamente separadas, podían crear un valor único y sostenible para los clientes como consecuencia de haber estado trabajando juntas de una forma mejor.

DEPARTAMENTOS FUNCIONALES: RECURSOS CORPORATIVOS COMPARTIDOS

Hemos comentado las estrategias corporativas que surgen del establecimiento de temas comunes y los intentos explícitos de desarrollar sinergias de explotación y de clientes a través de las diferente empresas. Otra fuente de ventajas corporativas, o de «ventaja paternal» como la llaman Goold y sus colegas, surgen cuando las empresas unitarias pueden compartir un recurso suministrado por la corporación.[3] Un recurso corporativo proporciona una ventaja competitiva cuando ofrece unas capacidades únicas que las unidades de negocio operativas no pueden adquirir a un precio y calidad comparables, y con fiabilidad a proveedores independientes, incluyendo el autoaprovisionamiento a través de una unidad de recursos independiente. Sin embargo, y con demasiada frecuencia, algunos recursos corporativos, como mantenimiento, compras, recursos humanos, tecnología de la información o finanzas, no están sujetos a tests de mercado, y acaban como una fuente de desventajas competitivas en lugar de ser un elemento de ventaja. Larry Brady, presidente de la FMC Corporation, comentó como las empresas raramente controlan a fondo a sus grupos de personal corporativo:

> *Aplicar el cuadro de mando a grupos de personal nos ha abierto los ojos aún más que nuestras divisiones de explotación. Dudo que haya muchas empresas que puedan responder rápidamente a la pregunta «¿De qué forma proporciona el personal una ventaja competitiva?». Sin embargo, cada día hacemos*

3. Goold, Campbell, y Alexander, *Corporate-Level Strategy.*

esta pregunta con respecto a nuestra línea de operaciones. Acabamos de empezar a pedirles a nuestros departamentos de personal que nos expliquen si están ofreciendo servicios de bajo coste o servicios diferenciados. Si no están ofreciendo ninguna de las dos cosas, probablemente deberíamos proveernos de esta función desde el exterior. Esta área está cargada de un potencial real para el desarrollo de la organización y una mejor capacidad estratégica.[4]

Esta era la situación exacta con que se enfrentaba Info Support (IS), la unidad de sistemas de gestión y de información de Telco, una de las mayores empresas internacionales de telecomunicaciones. Durante las muchas décadas en que Telco funcionó como un monopolio regulado, se exigía que las unidades de negocio compraran todos sus servicios de tecnología e información a Info Support, un grupo interno de la corporación. Como la posibilidad de acudir a vendedores externos para los suministros estaba prohibida por la corporación, Info Support experimentó un rápido crecimiento, aunque con unos niveles bajos de satisfacción del cliente. A principios de 1990, Info Support estaba funcionando con una tecnología muy obsoleta, una imagen interna negativa y una clara falta de orientación al cliente.

La mayoría de los negocios de Telco habían sido desregulados en los 80, y su ahora altamente competitivo entorno condujo a la descentralización de su producto y del proceso de prestación de servicios en unidades de negocio como centro de beneficios. Las unidades de negocio de nuevo establecimiento necesitaban que su proveedor de sistemas de información les suministrara mayores servicios y capacidades tecnológicas. Telco, para animar la conducta de búsqueda agresiva de beneficios de sus unidades de explotación, les otorgó la facultad de comprar servicios a su mejor proveedor. Así pues, Info Support se encontró ante la disyuntiva de proporcionar servicios competitivos o contemplar como su escala y campo de operaciones disminuían gravemente.

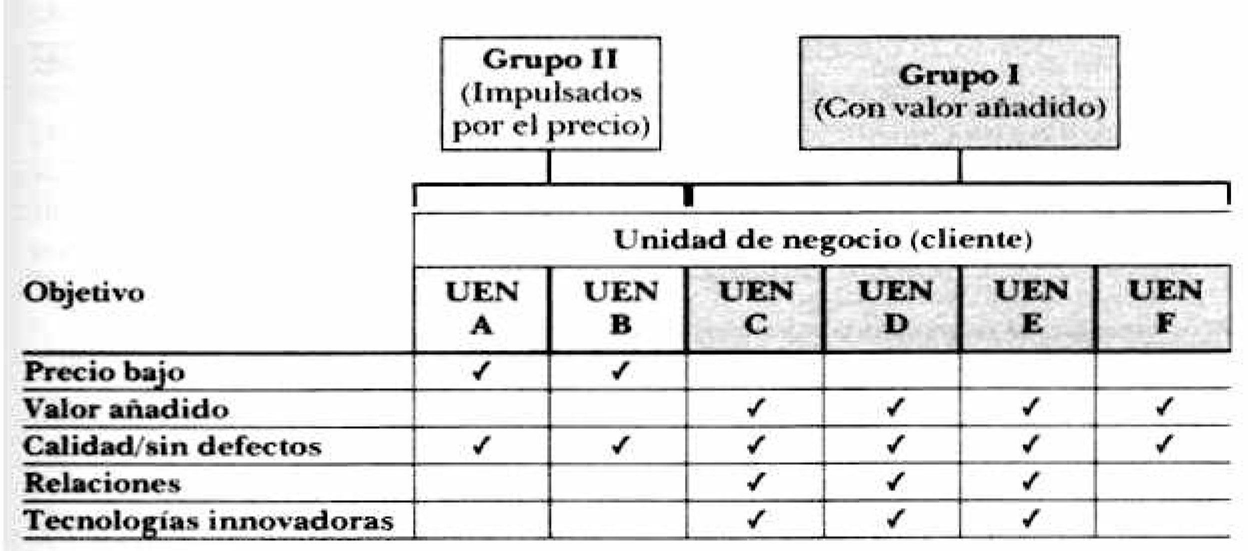
El nuevo director general de Info Support acudió al Cuadro de Mando Integral para transformar una organización, que había sido un proveedor cautivo de productos y servicios de tecnología, en un competidor enfocado al cliente. El director general utilizó el cuadro de mando para:

- articular una nueva estrategia enfocada al cliente,
- educar a los empleados en el nuevo enfoque, y
- cambiar el comportamiento hacia una fuerte orientación al cliente.

4. Experiencia relatada en «Implementing the Balanced Scorecard at FMC Corporation: An Interview with Larry D. Brady», *Harvard Business Review* (Septiembre-Octubre 1993): 146.

Info Support sabía que, a causa de las décadas de enfoque más bien interno y no externo, la perspectiva del cliente sería mucho más crítica para el desarrollo de su cuadro de mando. El proyecto empezó por hacer que miembros del equipo entrevistaran a clientes en las UEN operativas de Telco. Las entrevistas revelaron dos segmentos de mercado diferentes entre las unidades de negocio de Telco, cada una de las cuales exigía unas propuestas de valor absolutamente distintas. Un segmento, análogo a los clientes del grupo 2 de Rockwater, quería unos servicios de información básicos, como la facturación al cliente y la nómina, siempre que fuera con unos altos niveles de fiabilidad y a un coste mínimo. El otro segmento, análogo a los clientes del grupo 1 de Rockwater, querían tecnología de la información que les proporcionara una ventaja competitiva en el mercado. Las unidades de negocio del grupo I querían tecnologías innovadoras y relaciones de asociación a largo plazo con su proveedor de sistemas de información.

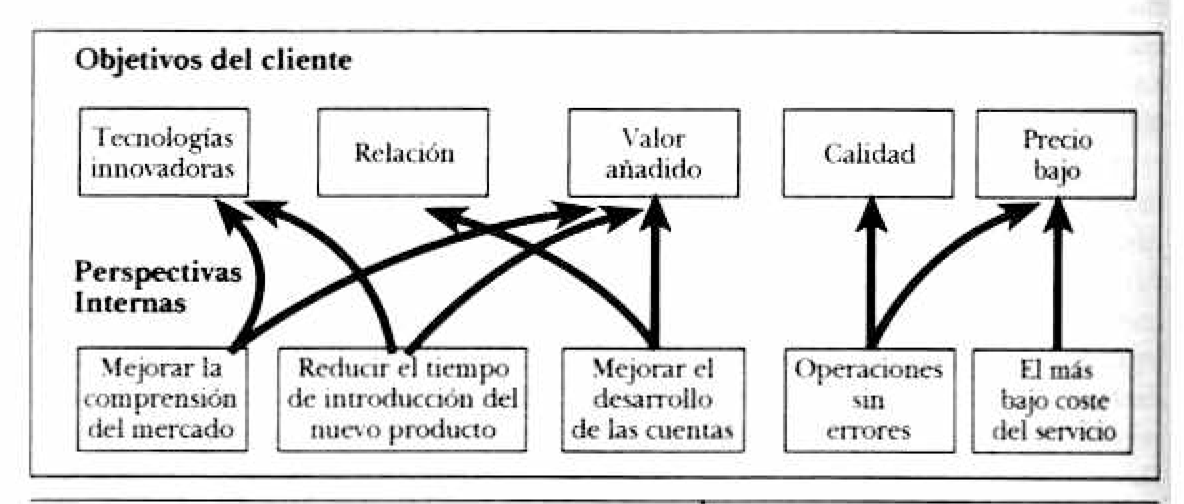
El equipo del proyecto de Info Support desarrolló unos indicadores específicos para sus dos clases de clientes (ver la figura 8.3). Desarrollaron indicadores de satisfacción del cliente que reflejaban las propuestas de valor para los clientes del grupo I. También incluyeron unos indicadores, el número de clientes nuevos, para enfatizar la importancia de desarrollar tecnologías y servicios que pudieran atraer nuevos clientes. El equipo del Cuadro de Mando Integral introdujo un indicador de precio comparado con el del mercado para suministrar servicios estandarizados a los clientes del grupo II, señalando de este modo la importancia de entregar servicios con precios competitivos a estos clientes. Los diferentes indicadores proporcionaron claridad y enfoque sobre aquellos en los que Info Support tenía que ser excelente, a fin de retener su diversa base de clientes internos.



	Grupo II (Impulsados por el precio)		Grupo I (Con valor añadido)			
	Unidad de negocio (cliente)					
Objetivo	**UEN A**	**UEN B**	**UEN C**	**UEN D**	**UEN E**	**UEN F**
Precio bajo	✓	✓				
Valor añadido			✓	✓	✓	✓
Calidad/sin defectos	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Relaciones			✓	✓	✓	
Tecnologías innovadoras			✓	✓	✓	

Figura 8.3. Objetivos para las UEN de los grupos I y II.

Los objetivos específicos desarrollados para la perspectiva del cliente permitieron que Info Support identificara los procesos críticos internos para tener éxito con sus clientes (ver la figura 8.4). Para los clientes del grupo I, Info Support tenía que identificar y desarrollar nuevos productos y servicios. Midió su objetivo con el porcentaje de ingresos procedentes de productos y servicios con menos de dos años de antigüedad y tiempo de ciclo de desarrollo del producto. Aunque ninguno de estos indicadores sería sorprendente para organizaciones como Hewlett-Packard, E-M y Analog Devices, que tienen unos profundos y antiguos compromisos con la innovación, estos indicadores representaban un cambio cultural espectacular en



Objetivo	Indicadores
Comprensión del mercado Mejorar nuestra comprensión del mercado lo suficiente para generar los productos, servicios y clientes futuros, que no tenemos hoy.	• Porcentaje de ingresos procedentes de productos y servicios con menos de 2 años de vida
Desarrollo del producto Reducir el tiempo del ciclo de introducción del producto.	• Tiempo del ciclo de desarrollo del producto
Desarrollo de las cuentas Aclarar el papel del equipo de cuentas como punto focal de la entrega de valor añadido.	• Auditoría de relaciones
Operaciones sin defecto alguno Proporcionar la implantación y las operaciones a un coste competitivo.	• Fiabilidad (número de defectos/tiempo unitario) • Disponibilidad (tiempo medio para reparar)
Servicio a bajo coste Convertirnos en la empresa líder en coste por unidad de servicio.	• Índice de precios competitivos

Figura 8.4. Traducir los objetivos del cliente en prioridades internas

Info Support ya que, como un proveedor interno cautivo, nunca había recalcado lo importante de la innovación de los servicios y productos. El deseo de sus clientes del grupo I de tener unas relaciones de asociación a largo plazo se mediría a través de una puntuación registrada en una auditoría de relaciones, que reflejaba el *feedback* de los empleados, tanto del cliente como de IS, sobre la calidad de la relación proveedor-cliente. La auditoría y la puntuación registrada sobre el Cuadro de Mando Integral comunicaron a todos los empleados de IS la importancia de construir excelentes relaciones con los clientes de IS.

El proceso del cuadro de mando, especialmente el desarrollo de los objetivos e indicadores del proceso interno y del cliente, tenía un papel vital en la conversión de Info Support en una organización orientada al cliente. Primero, el proceso identificó a los dos segmentos de clientes principales y las propuestas de valor para cada segmento, a fin de que pudiera articularse la nueva estrategia para los diferentes segmentos de cliente a quienes Info Support intentaría servir. En segundo lugar, el cuadro de mando fue comunicado a todos los empleados e incluido en los procesos de gestión de Info Support, a fin de que los procesos críticos internos pudieran ir dirigidos continuamente a la satisfacción de las necesidades de los clientes individuales.

La experiencia de Info Support es muy probable que pueda ser adoptada por muchos grupos de personal y de apoyo de muchas organizaciones. Las empresas están ahora funcionando en un entorno que propicia las alianzas estratégicas y de asociación con un amplio conjunto de proveedores externos de servicios, que van desde tecnología de la información, gestión interna, mantenimiento e incluso diseño y desarrollo del producto. En este entorno, los grupos de apoyo y personal corporativo podrían beneficiarse mucho del desarrollo y comunicación de una estrategia para la prestación de propuestas de valor enfocadas a los clientes internos, a través de unos procesos internos alineados y excelentes. Los grupos de apoyo y de personal corporativo deberían ser una fuente de ventaja competitiva. Si no lo son, sus funciones deberían ser asumidas por las empresas que funcionan de forma individual, o bien suministradas por proveedores externos más competitivos y sensibles.

LAS EMPRESAS GUBERNAMENTALES Y SIN ÁNIMO DE LUCRO

Aunque inicialmente el enfoque y la aplicación del Cuadro de Mando Integral se han producido en el sector de empresas lucrativas, la oportunidad de que el cuadro de mando mejore la gestión de empresas gubernamenta-

les y/o sin ánimo de lucro es, si cabe, aún mayor. Como mínimo la perspectiva financiera proporciona una meta clara a largo plazo para las corporaciones lucrativas. Sin embargo, proporciona una restricción, y no un objetivo, a las organizaciones sin ánimo de lucro y gubernamentales. Estas organizaciones deben limitar sus gastos a las cantidades presupuestadas. Pero el éxito de estas organizaciones no puede medirse por lo cerca que mantienen los gastos de las cantidades presupuestadas, o incluso si restringen los gastos de forma que los gastos reales se sitúen muy por debajo de las cantidades presupuestadas. Por ejemplo, el saber que los gastos reales de un ministerio se encuentran dentro del 0,1 % de las cantidades presupuestadas, no dice nada respecto a si funcionó de forma efectiva o eficiente durante el período considerado. De forma parecida, la reducción de un 10 % de los gastos presupuestados no nos cuenta el éxito de la misión.

El éxito de las organizaciones sin ánimo de lucro y gubernamentales debería medirse por cuán eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios. Los objetivos tangibles deben ser definidos por los clientes y usuarios. Las consideraciones financieras pueden tener un papel facilitador o de restricciones, pero raramente serán el objetivo primordial.

Desde hace poco las agencias gubernamentales de todo el mundo han de ser más responsables ante los contribuyentes y votantes. Muchas funciones gubernamentales se aprovisionan en el sector privado o bien han sido completamente eliminadas. En Estados Unidos, una de las primeras iniciativas importantes de la administración Clinton que tomó posesión en enero de 1993, fue la de «reinventar el gobierno».[5] Una iniciativa liderada por el vicepresidente Albert Gore condujo a la publicación de la *National Performance Review* (NPR).[6] Este documento destacó la importancia, para las agencias gubernamentales, de centrarse en el cliente y de medir la actuación. En una sección muy importante, «Delegar poder en los empleados para conseguir resultados», este documento hacía varias recomendaciones para el establecimiento de indicadores de la actuación para las agencias gubernamentales, incluyendo:

- Todas las agencias empezarán a desarrollar y a utilizar objetivos mensurables e informar de los resultados.
- Aclarar los objetivos de los programas.
- El presidente debería desarrollar unos acuerdos escritos de actuación con los jefes de departamento y de agencia.

5. D. Osborne y T. Gaebler, *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector* (Reading, Mass.: addison-Wesley, 1992).

6. *Creating a Government That Works Better and Costs Less. Report of the National Performance Review* (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1993).

El informe reconoce que

No todo el mundo dará la bienvenida a las mediciones del resultado. La gente tendrá problemas para desarrollarlas. Los empleados públicos, generalmente, no se centran en el resultado de su trabajo. Por un lado, han sido condicionados para pensar en el proceso; por otro, las medidas no siempre son fáciles de desarrollar. En consecuencia, tienden a medir el volumen de su trabajo y no sus resultados. Si trabajan mucho piensan que están haciendo todo lo que pueden. Las organizaciones públicas necesitarán varios años (...) para desarrollar indicadores útiles del resultado y los informes sobre el resultado.[7]

Una de las primeras aplicaciones de las directrices del NPR fue llevada a cabo por un equipo de acción de medición de la actuación (EAMA), una plantilla interdepartamental creada bajo los auspicios de la Procurement Executive Association (PEA) federal, para evaluar lo adecuados que son los sistemas de aprovisionamiento en agencias como los departamentos del Tesoro, Transportes, Comercio y Sanidad y Servicios Sociales, así como la Administración de Servicios Generales y la Casa de la Moneda de los Estados Unidos. La misión del EAMA era la de «evaluar el estado del sistema actual (de aprovisionamiento), identificar los enfoques innovadores a la medición de la actuación y desarrollar estrategias y recomendaciones para medir la salud de los sistemas de adquisición de las agencias».[8] Se encuestó a los clientes y empleados, y la alta dirección de aprovisionamiento de cada agencia realizó una autoevaluación. A partir de esta investigación se desarrolló un Cuadro de Mando Integral (ver la figura 8.5). El cuadro de mando contenía las cuatro perspectivas tradicionales del Cuadro de Mando Integral corporativo, y añadió una quinta, la delegación de poder en los empleados, para enfatizar el papel central que los empleados federales han de tener en el nuevo enfoque, más centrado en el cliente, de las agencias gubernamentales.

La EAMA recomendó el Cuadro de Mando Integral porque

Se centra en medidas de gran impacto. Está pensado para que sea fácil y económico de utilizar. Está equilibrado, y pone el énfasis en la prevención más que en la detección. Está orientado hacia el cliente y es interdepartamental, puesto que no está limitado a las áreas de control directo. Delega poder en la organización de aprovisionamiento para que realice mejoras, en lugar de hacer

7. Lo mismo, 74-75.

8. Performance Measurement Action Team, «Performance Measurement Report», manuscrito no publicado, Procurement Executive Association: Washington, D.C., Diciembre de 1994.

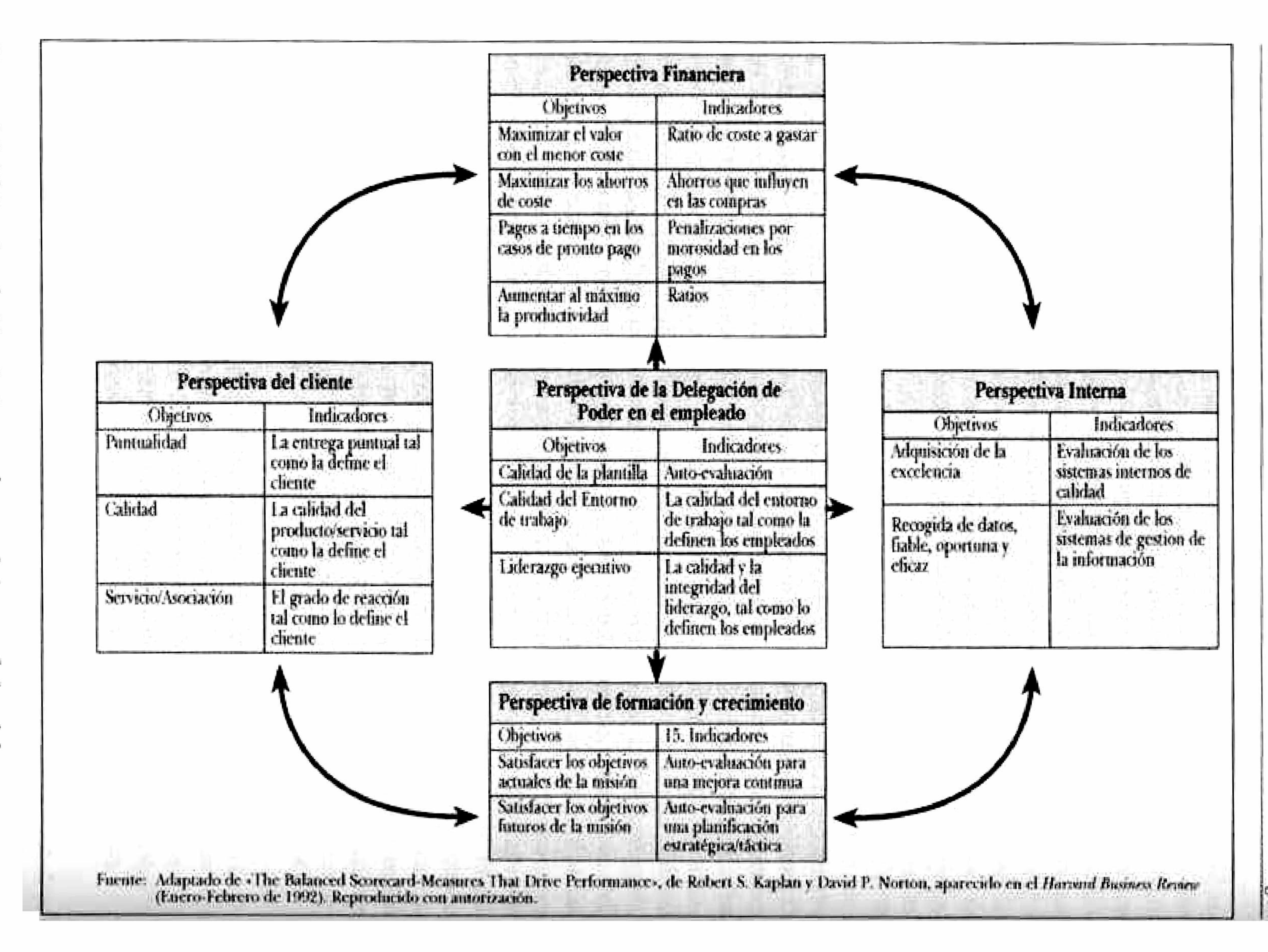


Figura 8.5. El Cuadro de Mando Integral para el sistema federal de aprovisionamiento

que las centrales dicten los cambios que se recomienda realizar. Proporciona un método para comparar la calidad de servicio con el objetivo de convertirse en el mejor de su clase.

Pasando del gobierno federal a los gobiernos municipales, la ciudad de Sunnyvale, en California, ha estado produciendo durante 20 años un informe anual que desvela los objetivos clave y la actuación real en comparación con el presupuesto para los servicios municipales. La ciudad define, para cada área, un conjunto de metas, de objetivos e indicadores de actuación. Si un programa sobrepasa sus objetivos de calidad y productividad, su director recibe una prima de hasta un 10 %. Una comparación de 1990 reveló que Sunnyvale utiliza de un 35 a un 45 % menos de personal para prestar más servicios que otras ciudades de una clase y tamaño similares.[9]

Más recientemente, en septiembre de 1995, la ciudad de Charlotte, en Carolina del Norte, emitió un cuadro de mando de objetivos para fin de año. La primera parte del informe anunciaba los mayores éxitos de la ciudad durante el año fiscal de 1995, en cinco áreas en las que se había centrado:

- La seguridad de la comunidad
- La ciudad dentro de la ciudad (iniciativas vecinales locales seleccionadas)
- Reestructuración de la Administración (para implantar la gestión de los activos y de la competencia en las agencias de la ciudad)
- Desarrollo económico
- Transportes

La segunda parte del informe resumía la actuación medida por los indicadores de grandes éxitos en las cuatro perspectivas: la financiera, el servicio al cliente, la eficiencia del trabajo interno y la innovación y formación. Se incluyen ejemplos de los objetivos e indicadores en estas cuatro perspectivas del cuadro de mando.

Servicio al Cliente: Proporcionar un excelente servicio al cliente a los ciudadanos de Charlotte

Situación

- Un 89 % de satisfacción del cliente sobre la información con respecto a nuevos procedimientos para el servicio de recogida de basuras.

9. *Creating a Government*, 76.

- Las investigaciones realizadas por los bomberos, así como su respuesta a las necesidades de la comunidad local.
- El Departamento de Planificación recibió un 95,3 % de valoraciones positivas en más de 41.000 preguntas de los clientes.
- La autoridad del AEROPUERTO proporcionó formación sobre el servicio al cliente a los conductores de autobús. Una encuesta a los clientes que utilizan el autobús refleja respuestas muy favorables.
- La autoridad de tránsito tenía de un 25 a un 35 % más de recogida de pasajeros por hora que otras ciudades comparables.
- De las 36.000 consultas al Departamento de Transporte, sólo 26 (0,01 %) realizaron un seguimiento posterior a la oficina del alcalde o del consejo municipal.

Responsabilidad financiera: ser unos buenos administradores del dinero de la ciudad

Situación

- La tarifa de agua/cloacas de la ciudad era la cuarta más baja de 13 ciudades comparables. La tasa anual de aumento fue un 25 % menos del aumento proyectado.
- Los servicios de recogida de residuos sólidos eran los penúltimos más bajos, entre las cuatro mayores empresas nacionales de recogida de residuos sólidos. El tiempo perdido a consecuencia de accidentes previsibles bajó en un 60 % de la cifra del año anterior, ahorrando alrededor de unos 130.000 dólares.
- El coste per cápita del Departamento de Planificación era el menor entre seis ciudades comparables.
- El proceso de compensación por tratamiento médico de los trabajadores fue perfeccionado, ahorrando 238.000 dólares en tiempo de los empleados.

Las eficiencias del trabajo interno: seguir mejorando la eficacia del coste de los servicios dentro de un presupuesto sin crecimiento mediante el aumento de la eficiencia de las operaciones

Situación

- La productividad del mantenimiento y lectura de contadores de los servicios públicos ha aumentado de forma sustancial.

- Recursos Humanos llevó a la práctica un sistema de nómina automatizada, reduciendo errores y trabajo repetitivo. Se han proporcionado informes sobre una mejor gestión de las bajas por enfermedad y otras bajas o permisos.
- Mejoras en la eficiencia en los departamentos de Ingeniería y Gestión de Propiedades, Residuos Sólidos, Tránsito, Transporte, Planificación y Aviación, gracias a reducir personal, reestructurar varios procesos clave y aprovisionarse de muchas funciones en el exterior. (Nota: los detalles se encuentran en el informe correspondiente.)

Innovación y formación: explorar nuevos productos y procesos para mejorar nuestra actuación en el futuro

Situación

- Se ha presentado el nuevo sistema de información del Departamento de Transportes, que contiene información sobre cierres de calles, estado de los proyectos, cálculo del tráfico, puestos de trabajo y agendas de negocios.
- Se ha iniciado la implantación de la gestión del coste basado en las actividades para los departamentos de la ciudad.
- Explorar nuevas iniciativas para la prevención de crímenes.
- Desarrollar un plan de tecnología para aumentar la productividad con una plantilla reducida.
- Los empleados siguen programas de formación. Un test posterior indicó un 51 % de mejora de las habilidades en un área seleccionada.
- Se emplean dos vehículos eléctricos para las inspecciones sobre el terreno en caso de fuegos e inundaciones.
- Implantación de plan de desarrollo de carrera para la División de Tecnología de la Información.

El cuadro de mando de la ciudad de Charlotte, aunque sólo se trata de un principio y de un trabajo en marcha, proporcionó, sin embargo, un nuevo enfoque y responsabilidad para los departamentos municipales que anteriormente sólo habían sido evaluados en base a si sus gastos estaban o no dentro de las cantidades presupuestadas. El administrador municipal presentó los objetivos e indicadores del cuadro de mando diciendo: «Estoy muy complacido con lo que hemos conseguido respecto a nuestra responsabilidad financiera y la eficiencia de nuestro trabajo interno (...) Este informe presenta el "espíritu de éxito" de nuestra organización».

Las organizaciones sin ánimo de lucro, especialmente las constituidas

para proporcionar servicios sociales a los necesitados, tienen una exigencia especial para comunicar sus misiones y articular los objetivos e indicadores con los que se medirá su actuación. La razón de ser principal de esta clase de empresas sin ánimo de lucro es proporcionar unos servicios concretos. Al igual que sucede con las agencias gubernamentales, la perspectiva financiera sirve más de limitación que de objetivo para estas organizaciones.

Una de las primeras aplicaciones del Cuadro de Mando Integral a una empresa social sin ánimo de lucro se dio en el caso de los Special Olympics de Massachusetts.[10] El marco o estructura del Cuadro de Mando de los Special Olympics (SO) era virtualmente idéntico que el utilizado por las empresas y unidades de negocio.

La perspectiva financiera se centraba en las expectativas de los patrocinadores financieros. Se seleccionaron tres objetivos principales:

- Reconocimiento público/publicidad: Posicionar a los Special Olympics como una organización benéfica favorecida, por medio de unas relaciones públicas agresivas y un marketing relacionado con la causa.
- Involucración de la comunidad: Proporcionar unas oportunidades de satisfacción para los voluntarios individuales y corporativos.
- Expansión del programa para llegar a los atletas: Ampliar los programas y promocionarlos en áreas infradotadas para dar a todos los atletas potenciales la opción de participar.

Los indicadores seleccionados para estos objetivos eran:

- El número de nuevos programas y atletas
- Reclutamiento/retención de voluntarios
- Nuevos sponsors
- *Feedback* a los sponsors
- Número de atletas en programas de captación

Además, los indicadores financieros más tradicionales para un Cuadro de Mando Integral sin ánimo de lucro podrían incluir las metas de captación de fondos y los gastos administrativos y de captación de fondos como un porcentaje del total de fondos obtenidos.

La perspectiva del cliente se centraba en los atletas: la audiencia seleccionada para los Special Olympics. Se seleccionaron cuatro objetivos:

10. Estamos en deuda con Laura Downing y Marissa Hendrickson of Renaissance Solutions, Inc. por la información sobre el estudio de los Special Olympics de Massachusetts.

- Entrenamiento y competencia: Desarrollar una fuerte infraestructura para todos los deportes, a fin de proporcionar unos tiempos y ubicación de entrenamiento que fueran convenientes.
- Coste controlado: Reducir al mínimo las cuotas de participación para los atletas y sus familias.
- Programas de calidad: Centrarse en el mantenimiento y mejora de la calidad de los programas de entrenamiento y las competiciones.
- La comunidad en favor de los atletas: Crear y alentar oportunidades para una interacción social entre los atletas.

Los cinco indicadores para estos objetivos eran:

- El número de atletas que no eran capaces de encontrar un equipo
- Las ciudades que no tenían atletas registrados
- El aumento de las cuotas
- El *feedback* familiar
- El número de actividades sociales fuera de la competición

La perspectiva de operaciones internas se centró en los procesos que permitirían que los objetivos de los sponsors financieros y de los clientes/atletas fueran satisfechos:

- Organización y administración: Comunicar los planes de tres años de duración a los equipos de gestión de área y coordinarlos en secciones.
- Relaciones públicas: Apoyar los esfuerzos de captación de fondos y de atletas a través de una eficaz educación del público respecto a la misión y funcionamiento de los SO.
- Entrenamiento: Proporcionar entrenamiento continuado a los preparadores de atletas.
- Alcance: Identificar y seleccionar áreas que en la actualidad estén infradotadas en cuanto a los SO.

Los indicadores incluían:

- El porcentaje de planes distribuidos
- El número de reuniones de equipos de gestión de área
- Fondos recaudados
- Concienciación del público
- Número de clases de entrenamiento ofrecidas
- Número de atletas que acudían por vez primera

Y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se enfocó en los tres capa-

citadores clave identificados para esta perspectiva: personal, sistemas y alineación organizativa:

- Conocimiento de los SO: Ampliar la comprensión de la «gran foto» de los SO, entre los miembros, voluntarios y preparadores del comité de personal.
- Gestión: Adjudicar personal y desarrollar equipos fuertes de gestión de área.
- Gestión de la base de datos: Mantener y utilizar de forma eficaz las bases de datos de sponsors, entrenadores y voluntarios.
- Reconocimiento: Reconocer de forma apropiada a los voluntarios, preparadores y personal.

Los indicadores seleccionados incluían:

- El número de voluntarios entrenados en los SO y número de deportes
- Los impresos de inscripción a tiempo
- Programa de distribución de la guía
- Los voluntarios incluidos en la base de datos
- Reuniones de entrenamiento de los preparadores

Estos ejemplos –la US Government Procurement Executive Association, la ciudad de Charlotte y los Special Olympics– muestran la forma en que el Cuadro de Mando Integral puede traducir una visión y una estrategia para las organizaciones gubernamentales y sin ánimo de lucro, a objetivos e indicadores tangibles para los cuadros de mandos integrales de las organizaciones. Los cuadros de mandos para estas organizaciones parecen remarcablemente similares a los que se desarrollan en corporaciones con ánimo de lucro, a pesar de que enfatizan un papel aún más fuerte de los clientes y empleados a la hora de especificar sus objetivos e inductores de la actuación.

RESUMEN

En este capítulo hemos presentado los cuadros de mando integrales para organizaciones que son diferentes, estructuralmente, de las unidades de negocio estratégicas que han ocupado nuestra atención en los capítulos anteriores. Un cuadro de mando corporativo exige una estrategia explícita de nivel corporativo que articula la teoría de la forma en que la corporación añade valor a sus unidades de negocio estratégicos. Este valor añadido corporativo puede surgir de varias fuentes, incluyendo temas comunes que impregnan todas las unidades de negocio, servicios comparativos comparti-

dos e interacciones y transacciones explícitas entre las unidades de negocio, que crean unas ventajas competitivas únicas en segmentos de mercado. Estos temas y sinergias deberían ser explícitamente identificados, comunicados con un cuadro de mando corporativo y vinculados a los cuadros de mando de las unidades de negocio.

Un Cuadro de Mando Integral puede proporcionar además un enfoque sustancial, motivación y responsabilidad en organizaciones gubernamentales y sin ánimo de lucro. En estas organizaciones, el cuadro de mando proporciona la razón principal de su existencia (servir a los clientes y votantes, y no únicamente manteniendo el gasto dentro de los límites presupuestarios), y comunicar a los votantes o partidarios externos y a los empleados internos los resultados y los inductores de la actuación por medio de los cuales la organización conseguirá alcanzar su misión y objetivos estratégicos.

Segunda parte

La gestión de la estrategia del negocio

Una vez que los negocios han construido sus cuadros de mando integrales iniciales, deberían encajar el cuadro de mando en sus sistemas actuales de gestión. En la segunda parte del libro ilustramos la forma en que varias empresas están utilizando el Cuadro de Mando Integral como la piedra angular de un nuevo sistema de gestión estratégica. Los ejecutivos de las empresas han descubierto que el cuadro de mando les permite llenar un gran vacío que existía antes en sus organizaciones: una desconexión fundamental entre el *desarrollo y formulación* de la estrategia y su puesta en práctica o *implantación*.

Esta desconexión entre la formulación de la estrategia y su implantación es ocasionada por las barreras erigidas por los sistemas de gestión tradicionales que las organizaciones utilizan para:

- establecer y comunicar estrategia e instrucciones;
- la distribución y asignación de recursos;
- definir los objetivos e instrucciones individuales, de equipo y de departamentos, y
- proporcionar *feedback*.

Hemos identificado cuatro barreras específicas (ver figura II.1) para una implantación eficaz de la estrategia:

1. Visiones y estrategias que no son procesables
2. Estrategias que no están vinculadas a los objetivos individuales, del equipo y del departamento

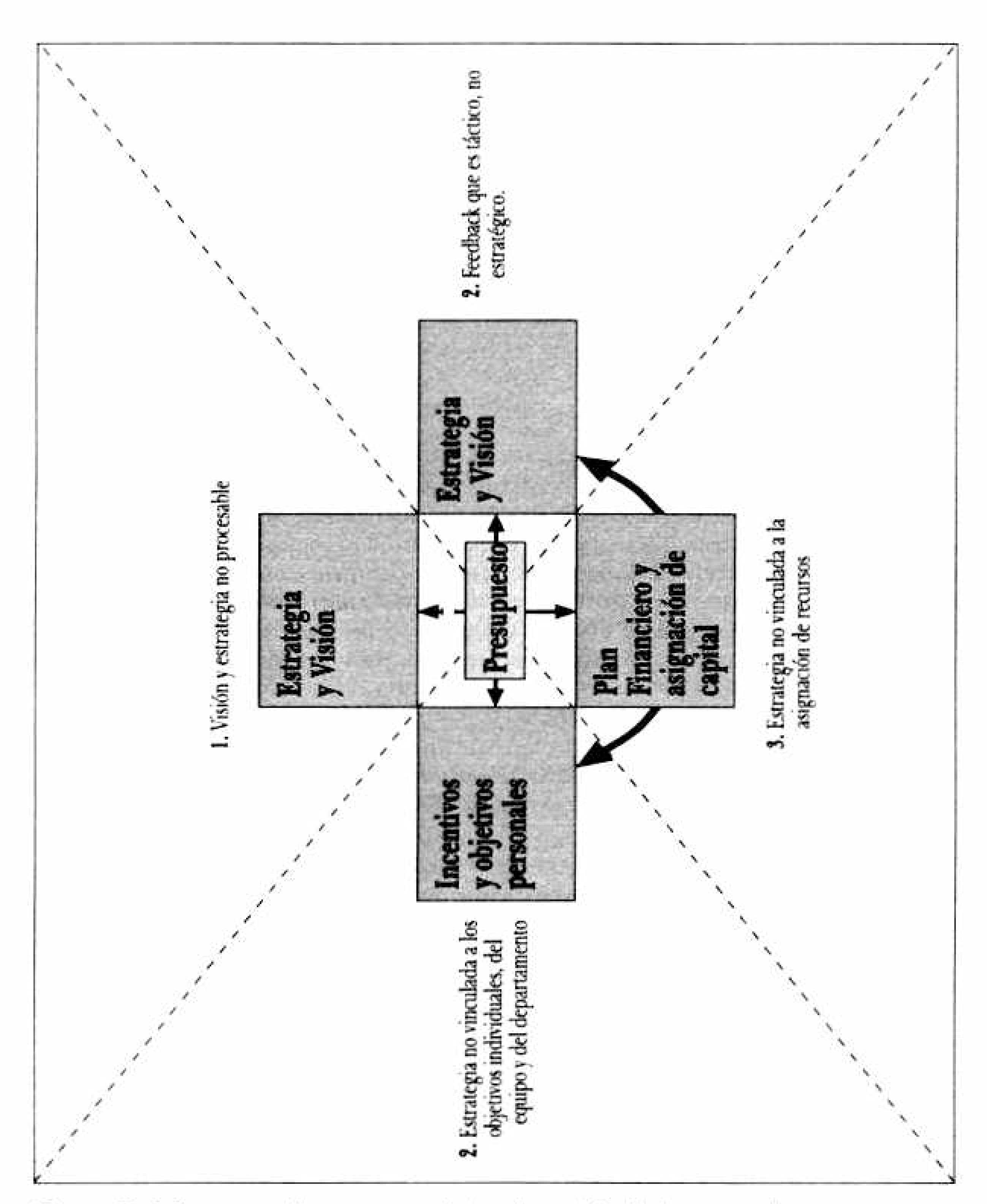


Figura II.1. Las cuatro barreras para la implantación de la estrategia

3. Estrategias que no están vinculadas a la asignación de recursos a corto y largo plazo
4. *Feedback* táctico, no estratégico

Cada barrera puede ser superada integrando el Cuadro de Mando Integral en un nuevo sistema de gestión estratégica. Hagamos una pausa y seamos más específicos sobre los defectos de los sistemas de gestión actuales, impulsados, principalmente, por un modelo financiero tradicional y de coste histórico, que conduce a una desconexión entre la formulación y la implantación de la estrategia.

Hace poco hemos realizado con Business Intelligence, del Reino Unido, una encuesta sobre costumbres y prácticas de gestión relacionadas con las mediciones de la actuación y los sistema de gestión. La encuesta estaba destinada a averiguar cuántas empresas están en la actualidad gestionando los cuatro componentes de un sistema de gestión estratégica: la traducción de la visión en una comprensión compartida y una comunidad de objetivos, comunicar y vincular la estrategia con las mediciones de la actuación, planificación y establecimiento de metas, y *feedback* y revisión de la actuación relativa a la estrategia. Recibimos respuestas de más de cien directores. Los resultados proporcionaron una evidencia cuantitativa sobre los fenómenos que habíamos observado en las empresas individuales que estaban implantando el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica.

BARRERA NÚMERO 1: VISIÓN Y ESTRATEGIA NO PROCESABLES

La primera barrera que se opone a la implantación de la estrategia se presenta cuando la organización no puede traducir su visión y estrategia a términos que puedan ser comprendidos para luego actuar en consecuencia. Donde existe un desacuerdo de base sobre la forma de traducir las grandiosas declaraciones de visión y de misión en acciones, la consecuencia es la fragmentación e infraoptimización de los esfuerzos. El director general y el equipo de alta dirección no han conseguido obtener entre ellos el consenso sobre lo que su visión y estrategia significan realmente. Al faltar el consenso y la claridad, los diferentes grupos persiguen diferentes objetivos –calidad, mejora continua, reingeniería, delegación de poder– según su propia interpretación de la visión y la estrategia. Sus esfuerzos no son ni integrados ni acumulativos, ya que no están vinculados de forma coherente a una estrategia general. Aunque nuestra encuesta reveló que el 59 % de los equipos de alta dirección piensan que tienen una comprensión clara de la forma en que pueden implantar la visión, sólo el 7 % de los mandos intermedios y de

los empleados de primera línea es de la misma opinión. Este descubrimiento corrobora la observación de Senge de que incluso un líder con una visión clara no dispone de mecanismos para compartir esta visión con todos los empleados de la organización en términos que hagan que la visión sea procesable.

Hemos visto que el proceso de construir un Cuadro de Mando Integral (tal como se describe en los capítulos 3.8) clarifica los objetivos estratégicos e identifica los escasos inductores críticos para el éxito estratégico. El proceso crea consenso y trabajo de equipo entre la alta dirección, sin tener en cuenta para nada sus historiales previos de trabajo, experiencia en el trabajo o pericia funcional. El cuadro de mando traduce una visión a temas estratégicos clave que pueden ser comunicados y procesados a través de la organización.

BARRERA NÚMERO 2: ESTRATEGIA NO VINCULADA A OBJETIVOS INDIVIDUALES, DE EQUIPO O DE DEPARTAMENTO

La segunda barrera surge cuando las exigencias a largo plazo de la estrategia de la unidad de negocio no se traducen en objetivos para departamentos, equipo e individuos. En lugar de ello, la actuación departamental permanece centrada en cumplir con los presupuestos financieros establecidos como parte del proceso tradicional de control de la gestión, y los equipos y los individuos dentro de los departamentos tienen sus objetivos vinculados a la consecución de objetivos tácticos y a corto plazo de los departamentos, con la exclusión de la construcción de capacidades que permitirían que se alcanzaran objetivos estratégicos a más largo plazo. Esta barrera puede atribuirse al fracaso de los directivos de recursos humanos en facilitar la equiparación de los objetivos individuales y del equipo con los objetivos generales de la organización.

Las organizaciones que respondieron a nuestra encuesta, indicaron que el 74 % de su alta dirección tenían sus compensaciones vinculadas a las metas anuales de la organización. Sin embargo, menos de un tercio informaron de que el incentivo estaba vinculado de alguna forma con la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo. En niveles más bajos la desconexión era aún más espectacular. Menos de un 10 % de los mandos intermedios y de los empleados de primera línea tenían la compensación de incentivos vinculada con la estrategia a largo plazo. Dada esta desconexión, no es sorprendente que las organizaciones tengan dificultades para que sus empleados se centren en la implantación de estrategias, independientemente de lo bien concebidas y formuladas que estén estas. El sistema

de incentivos vinculado a los indicadores financieros a corto plazo lo único que hace es reforzar los viejos modos de hacer negocios.

En el capítulo 9 describimos la forma en que las organizaciones están utilizando el Cuadro de Mando Integral para comunicar sus nuevas estrategias a todos los empleados y luego alinear los objetivos individuales, de equipo y de departamento con la implantación exitosa de la estrategia. Aunque la alta dirección no está de acuerdo sobre los beneficios de vincular de forma rápida y explícita la compensación con los indicadores del cuadro de mandos, sí que están de acuerdo en que el proceso de comunicación y de establecimiento de objetivos ha mejorado de forma espectacular la alineación con la estrategia de todos los participantes de la organización.

BARRERA NÚMERO 3: LA ESTRATEGIA QUE NO ESTÁ VINCULADA CON LA ASIGNACIÓN DE RECURSOS

La tercera barrera para la implantación de la estrategia es el fracaso en vincular los programas de actuación y la asignación de recursos con las prioridades estratégicas a largo plazo. En la actualidad, muchas organizaciones tienen procesos separados para la planificación estratégica a largo plazo y para los presupuestos a corto plazo (anuales). La consecuencia es que la provisión de fondos no acostumbra a estar relacionada con las prioridades estratégicas. Las grandes iniciativas –como la reingeniería– se emprenden con muy poco sentido de la prioridad o del impacto estratégico, y las revisiones mensuales o trimestrales se centran en la explicación de las desviaciones entre las operaciones reales y las presupuestadas, y no en si se hace algún progreso en cuanto a los objetivos estratégicos. El fallo puede atribuirse en este caso a los vicepresidentes de planificación estratégica y de finanzas, por no ver que sus esfuerzos tenían que ser integrados, y no sólo seguírseles la pista, como unas agendas u órdenes del día funcionales separadas.

En el capítulo 10 presentamos un amplio proceso construido alrededor del Cuadro de Mando Integral, para la integración de la planificación, asignación de recursos y procesos presupuestarios de una organización. En particular, describimos los elementos críticos de un programa que traduce la estrategia en acción:

- Establecer metas de extensión cuantificables y a largo plazo para los indicadores del cuadro de mando que tanto los directivos como los empleados creen que son factibles.
- Identificar las iniciativas (programas de actuación y de inversiones) y los recursos para estas iniciativas que permitirán que se alcancen las

metas a largo plazo de los indicadores estratégicos en el cuadro de mando.
- Coordinar los planes y las iniciativas a través de las unidades relacionadas de la organización.
- Establecer unos objetivos a corto plazo, que vinculen las metas a largo plazo del cuadro de mando con los indicadores presupuestarios a corto plazo.

BARRERA NÚMERO 4: UN *FEEDBACK* TÁCTICO Y NO ESTRATÉGICO

La barrera final para la implantación de la estrategia es la falta de *feedback* sobre la forma en que se está llevando a la práctica la estrategia y si está funcionando. La mayoría de sistemas de gestión de hoy proporcionan *feedback* únicamente sobre la actuación operativa a corto plazo, y la mayor parte de este *feedback* es sobre indicadores financieros, comparando habitualmente los resultados reales con los de los presupuestos mensuales y trimestrales. Se invierte muy poco tiempo o ninguno en examinar los indicadores de la implantación y del éxito de la estrategia. Nuestra encuesta reveló que el 45 % de las empresas no invierten tiempo alguno en reuniones periódicas de revisión de la actuación, ya sea revisando la estrategia o tomando decisiones sobre ella. Aquí el vacío puede atribuirse a una información inadecuada, bajo la responsabilidad del vicepresidente de sistemas de la información, así como a los procesos de revisión táctica, organizados y realizados por el vicepresidente de finanzas. La consecuencia es que las organizaciones no tienen modo de obtener *feedback* sobre su estrategia. Y sin el *feedback* no tienen forma de comprobar su estrategia ni aprender sobre ella.

El beneficio o recompensa final procedente de la utilización del Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión estratégico se presenta cuando las organizaciones realizan revisiones estratégicas regulares, y no sólo revisiones operativas. Un proceso de formación y de *feedback* estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral tiene tres ingredientes esenciales:

1. Un marco o estructura estratégica compartida que comunica la estrategia y permite que los participantes vean la forma en que sus actividades individuales contribuyen a la consecución de la estrategia general.
2. Un proceso de *feedback* que recoge datos de la actuación con respecto a la estrategia y permite la comprobación de las hipótesis sobre las interrelaciones entre objetivos e iniciativas estratégicos; y
3. Un equipo de proceso de solución de problemas que analiza y apren-

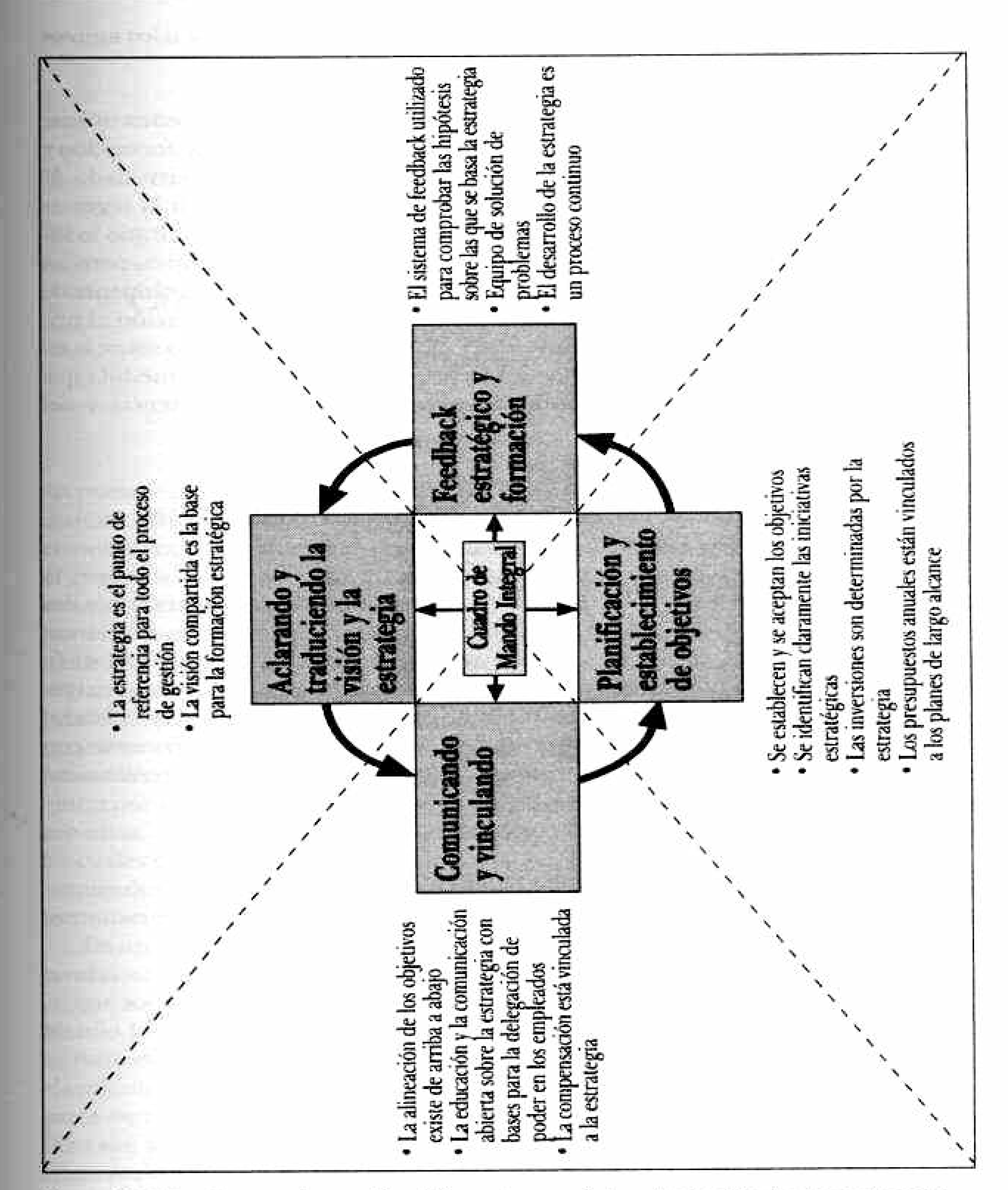


Figura II.2. Un sistema de gestión diferente para la implantación de la estrategia

de de los datos sobre la actuación, y adapta la estrategia a los asuntos y condiciones emergentes.

El capítulo 11 ilustra la forma en que las organizaciones pueden utilizar el Cuadro de Mando Integral para desarrollar este proceso de formación y *feedback* estratégico. Por ahora, este proceso es el más subdesarrollado de los cuatro procesos principales de gestión que describimos en la segunda parte. Por lo que sabemos, sólo unas cuantas empresas han avanzado lo suficiente para haber implantado un proceso de revisión estratégica, pero las que lo han hecho reconocen lo poderosa que es esta nueva herramienta de gestión. La puesta al día de la estrategia devuelve a la organización al primer proceso de gestión –la clarificación y obtención de consenso sobre la visión y estrategia–, permitiendo que la estrategia evolucione a medida que vayan cambiando las condiciones tecnológicas, de la competencia y del mercado.

LA CONSTRUCCIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA

El capítulo final del libro, el capítulo 12, describe el camino seguido por dos organizaciones, National Insurance y Kenyon Stores, para construir, durante un período de 24 meses, un nuevo sistema de gestión estratégica (ver figura II.2). El capítulo identifica los escollos con que se han enfrentado algunas organizaciones al desarrollar un Cuadro de Mando Integral y utilizarlo como la estructura central para un nuevo sistema de gestión. Termina con unas recomendaciones para la organización de las fases de desarrollo e implantación de un proyecto de cuadro de mandos.

Capítulo nueve

Conseguir alcanzar la alineación estratégica: de arriba abajo

La puesta en práctica o implantación de una estrategia empieza por la educación e involucración de la gente que debe ejecutarla. Algunas organizaciones mantienen su estrategia en secreto, y la comparten únicamente con el grupo de alta dirección. El grupo implanta la estrategia a través del control y órdenes centrales. Aunque este enfoque fue utilizado ampliamente por la alta dirección durante gran parte del siglo veinte, la mayoría de los ejecutivos de organizaciones de hoy, orientadas al cliente y a la tecnología, se dan cuenta de que no pueden determinar y comunicar todas las acciones locales necesarias para poner en práctica una estrategia de éxito. Las organizaciones que desean que cada uno de sus empleados contribuya a la implantación de la estrategia compartirán su estrategia y visión a largo plazo –incorporada en el Cuadro de Mando Integral de la unidad de negocio– con ellos, y los animarán de forma activa a que sugieran medios a través de los cuales pueden alcanzar la visión y la estrategia. Este *feedback* implica a los empleados en el futuro de la organización y les alienta a formar parte de la formulación e implementación de su estrategia.

En un mundo ideal, cada una de las personas de la organización, desde la sala del consejo al cuarto trastero, comprenderían la estrategia y la forma en que sus acciones individuales apoyan el «gran panorama». El Cuadro de Mando Integral permite una alineación de esta clase, de arriba abajo. El desarrollo del cuadro de mando debería empezar por el equipo ejecutivo (ver el apéndice). La construcción y el compromiso del equipo ejecutivo son una parte esencial para obtener beneficios procedentes del cuadro de mando. Pero son sólo el primer paso. Para obtener el máximo beneficio, el equipo ejecutivo debe compartir su visión y estrategia con toda la organización y con los agentes exteriores clave. Al comunicar la estrategia y vincularla a

sus metas personales, el cuadro de mando crea una comprensión y un compromiso compartido entre todos los participantes de la organización. Cuando todo el mundo comprenda los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para alcanzar estos objetivos, todos los esfuerzos e iniciativas de la organización podrán alinearse con los procesos necesarios de transformación. Los individuos pueden ver la forma en que sus acciones particulares contribuyen a la consecución de los objetivos de la unidad de negocio (ver figura 9.1).

La alineación de una organización con una visión compartida y una dirección común es un proceso complejo. Según nuestra experiencia, algunas organizaciones han llegado a involucrar a 5.000 o más empleados en el proceso de alineación. Ningún programa o acontecimiento único puede alinear a tanta gente. En lugar de ello, estas grandes organizaciones utilizan varios mecanismos interrelacionados para traducir la estrategia y el Cuadro de Mando Integral en objetivos e indicadores locales que influirán en las prioridades del personal y del equipo. Típicamente se utiliza tres mecanismos bien diferenciados.

1. Programas de comunicación y formación. Un requisito previo para la implantación de la estrategia es que todos los empleados, la alta dirección de la corporación y el Consejo de Administración comprendan la estrategia y la conducta requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos. Un programa continuado y consistente para formar a la organización con respecto a los componentes de la estrategia es la base de la alineación de la organización.
2. Programas de establecimiento de objetivos. Una vez que ya existe un nivel básico de comprensión, los individuos y equipos de toda la unidad de negocio necesitan traducir los objetivos de más alto nivel estratégico a objetivos personales y de equipo. Los programas tradicionales de dirección por objetivos (DPO) utilizados por la mayoría de organizaciones deben vincularse a los objetivos e indicadores articulados en el Cuadro de Mando Integral.
3. Vinculación del sistema de incentivos. La alineación de la organización hacia la estrategia debe ser, en última instancia, motivada a través de los sistemas de incentivos y recompensas. A pesar de que esta vinculación debe ser tratada con cuidado, y sólo después de que se haya desarrolado los programas de educación y comunicación, muchas organizaciones ya se están beneficiando de vincular los sistemas de compensación con incentivos a su Cuadro de Mando Integral.

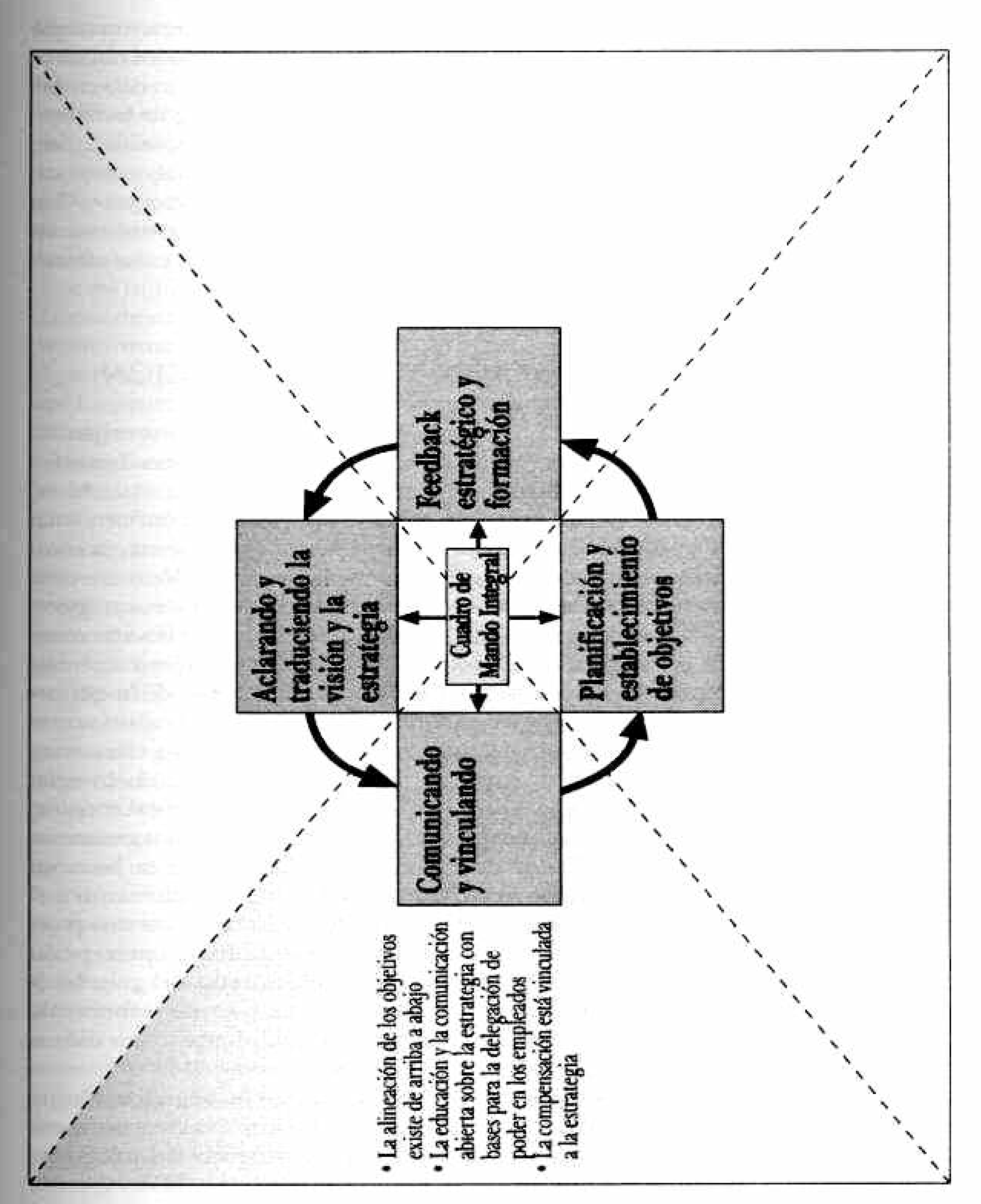


Figura 9.1. Un sistema de gestión diferente. Comunicación y vinculación.

Este capítulo explorará las experiencias de varias organizaciones que han utilizado estos tres mecanismos para alinear a su gente con los objetivos estratégicos. La alineación estratégica de una unidad de negocio debe tener lugar en múltiples direcciones. La necesidad obvia es conseguir la alineación en sentido descendente hasta llegar a la base de los empleados. Este proceso, al que con frecuencia se denomina «cascada», es el más complicado a causa de las grandes cifras y el volumen de logística involucrados. Con frecuencia se pasa por alto la necesidad de una alineación en sentido ascendente hasta llegar al consejo y a los accionistas. Seguidamente comentamos ambas clases de alineación.

PROGRAMAS DE EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN

La comunicación a los empleados de la visión y estrategia de una organización debe considerarse como una campaña de marketing interno. Los objetivos de una campaña de esta clase son idénticos a los de las campañas tradicionales de marketing: crear concienciación y promover conductas. La comunicación del Cuadro de Mando Integral debería incrementar la comprensión de cada individuo sobre la estrategia de la organización y elevar la motivación para actuar de forma que se consigan los objetivos estratégicos. Una ejecutiva describió el programa de formación de su organización como «una campaña para ganarse los corazones y las mentes de nuestra gente». Reconoció que una parte esencial del éxito de la implantación de la estrategia era una visión compartida entre los que deben ejecutarla: «Si no comprenden la visión, no pueden compartirla o actuar en relación a ella».

Una unidad de negocio que implante un Cuadro de Mando Integral puede tener hasta 10.000 o 15.000 empleados. Un programa de comunicación a tanta gente exige un plan amplio y sostenido. Algunas organizaciones, sin embargo, tratan el Cuadro de Mando Integral como si fuera un acontecimiento que sólo se da una vez. Después de haber pasado varios meses desarrollando el cuadro de mando y consiguiendo un consenso en el grupo de alta dirección, se apresuran a compartir esta nueva percepción con todos sus empleados. Pero nunca hacen un seguimiento del gran bombo publicitario inicial, y los empleados tratan al anuncio como si fuera sólo otro programa del mes, que puede aparcarse tranquilamente y, por último y si llega el caso, puede ser ignorado.

El programa de comunicación y de formación de la organización no sólo debe ser muy exhaustivo, sino también periódico. Pueden utilizarse muchos mecanismos de comunicación para el lanzamiento del programa del Cuadro de Mando Integral: notificaciones realizadas por los ejecutivos, vídeos, reuniones, folletos y boletines. Estas notificaciones o avisos iniciales

deben ser seguidos de forma continua, informando de los indicadores y resultados del cuadro de mando en tablones de anuncios, boletines, material del grupo y redes electrónicas.

Varias empresas han preparado folletos para comunicar su estrategia a la plantilla. Por ejemplo, el folleto utilizado por una gran compañía aérea europea que reproducimos en la figura 9.2. El folleto identifica siete grandes temas corporativos y comunica tanto los resultados que la línea aérea desea alcanzar como los inductores que permitirán que se alcancen dichos resultados. En lugar de una declaración de temas amplios y generales, el folleto describe los indicadores específicos que los ejecutivos utilizan para monitorizar el éxito de sus estrategias. La línea aérea actualiza periódicamente el folleto para informar de las tendencias y de la actuación real en cada uno de los siete objetivos, y para describir las iniciativas que utiliza para conseguir sus objetivos. En general, animamos a las empresas a que comuniquen los objetivos e indicadores incorporados en el Cuadro de Mando Integral de la unidad, distribuyendo este tipo de folletos por toda la organización.

Muchas organizaciones utilizan el boletín de noticias de la empresa para insertar el Cuadro de Mando Integral en sus programas de comunicación con los empleados. Pioneer Petroleum dedica una sección de su boletín mensual a la información sobre el cuadro de mando. Al principio del programa, esta sección se utilizaba para formar a los empleados. Cada número revisaba una perspectiva del cuadro de mando, explicando su importancia, articulando el razonamiento que se encontraba detrás de los objetivos específicos que habían sido seleccionados y describiendo las medidas que se utilizarían para motivar y monitorizar la actuación. Después de comunicar el propósito y el contenido del cuadro de mando en los primeros números, la sección pasó de la formación al *feedback*. Cada número informaba sobre los recientes resultados en los indicadores. Las cifras y las tendencias eran complementados con historias sobre la forma en que un departamento o un individuo contribuía a la actuación sobre la que se informaba. Las viñetas comunicaban a la plantilla la forma en que los individuos y los equipos tomaban iniciativas locales para ayudar a la organización a implantar su estrategia. Las historias crearon modelos de rol de los empleados individuales que contribuían a la implantación de la estrategia a través de sus actividades diarias.

Sin embargo, algunas organizaciones eligieron deliberadamente no comunicar el Cuadro de Mando Integral, como tal, a sus empleados. Estas organizaciones consideraban que sus empleados habían sido bombardeados, durante los últimos 5 o 10 años, con toda clase de programas de visión y de cambio, y que los empleados se habían vuelto cínicos e insensibles a las declaraciones de alto nivel sobre la última moda de gestión, que es seguro que transformará, de forma inminente, a la organización. A fin

Figura 9.2. Un folleto de estrategia basado en el Cuadro de Mando Integral

Nuestra misión

Metas corporativas

Qué es lo que significa para nuestros:

Sano y salvo
Ser una línea aérea segura y feliz

Accionistas

Financieramente fuerte
Política financiera fuerte y consistente

Clientes

Líder global
Asegurarnos una cuota puntera del negocio de los transportes aéreos en todo el mundo, con una presencia significativa en todos los mercados importantes

Servicio y valor
Proporcionar, en general, un servicio superior y, una buena relacion calidad-precio en cada segmento del mercado en que competimos

Procesos internos

Orientado al cliente
Ser excelentes en anticiparnos y responder rápidamente a las necesidades del cliente y a la actividad de los competidores

Buen empresario
Sostener un entorno de trabajo que atraiga, retenga y desarrolle empleados comprometidos que compartan el éxito de la empresa

Empleados

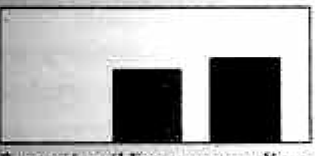
Buen vecino
Ser un buen vecino, preocupado por la comunidad y por el entorno

Clave
1994 (actual)
1994 (actual)
1994 (actual)

Figura 9.2. Un folleto de estrategia basado en el Cuadro de Mando Integral

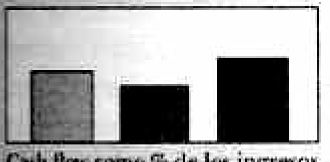
Metas

6. Iniciativas



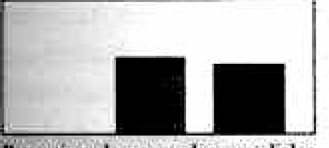
Percepción pública como una línea aérea segura

- Realizar auditorías de seguridad en todas las áreas operativas
- Mejora continua de las tendencias de seguridad establecidas
- Continuar mejorando la concienciación sobre seguridad del personal de toda la empresa



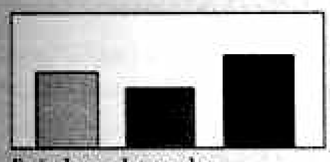
Cash flow como % de los ingresos

- Continuar reduciendo los costes unitarios departamentales con eliminación de la subactividad
- Optimizar la combinación de tráfico, productividad e ingresos procedentes de terceros
- Mejorar la actuación de las inversiones de la línea aérea



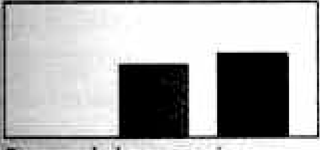
Presencia en los mercados mundiales

- Se toman medidas para acceder a los mercados de Norteamérica, Asia y Pacífico
- Más presencia negociada en Europa
- Esquemas de lealtad desarrollados en los principales mercados



Estándares alcanzados

- Ampliación del Club de Ejecutivos para identificar clientes importantes y seguir la pista a sus viajes
- Una mejora sostenida en la puntualidad



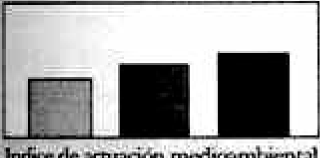
Recomendada a un amigo

- Los miembros del Club de Ejecutivos son reconocidos al recibir servicios
- Mecanismos para alentar las innovaciones del personal y la respuesta a los clientes



Satisfacción del cliente

- La mitad del personal de la línea aérea asistió a programas de formación
- Se evalúan las exigencias de formación y se desarrolla el programa de calidad
- Desarrollo de métodos mejorados de actuación y de gestión de carrera



Índice de actuación medioambiental

- Metas clave establecidas a partir el programa de auditoría interna del medio ambiente
- Aumento de la comunicación y del diálogo con las comunidades locales
- Aumento de la implicación en iniciativas educativas, de la comunidad y de conservación

de superar la resistencia individual a los citados programas, la alta dirección utilizó sus boletines de noticias para difundir los temas del cuadro de mando, sin etiquetar o nominar de forma específica esta nueva iniciativa corporativa. O sea, los ejecutivos hablan sobre el enfoque al cliente de la organización, e identifican los segmentos seleccionados de clientes y los atributos de imagen, calidad, tiempo, producto y servicio que la organización desea hacer llegar a los clientes clave, pero no los etiquetan como las «propuestas de valor para los clientes seleccionados». Una vez que se ha recalcado la importancia de satisfacer las preferencias específicas de los segmentos clave de clientes, el programa de comunicación enfatiza los procesos internos en los que es más importante que la organización sobresalga con excelencia si se quiere alcanzar la satisfacción, adquisición y retención del cliente.

Por ejemplo, cuando visitamos la central de Metro Bank, preguntamos si el cuadro de mando se había comunicado al personal de las sucursales. Un ejecutivo contestó que los empleados de la sucursal no habían oído hablar aún del Cuadro de Mando Integral, pero que si que *se debían* haber enterado del nuevo enfoque sobre el cliente seleccionado del banco y la forma en que debían esforzarse para evitar defectos operativos, como los errores administrativos y de los cajeros automáticos.

Las redes electrónicas, como Lotus Notes, proporcionan oportunidades adicionales para que las organizaciones comuniquen y obtengan compromiso con los objetivos del Cuadro de Mando Integral. Nos imaginamos a las empresas, en el próximo futuro, colocando el conjunto completo de objetivos e indicadores del cuadro de mando en sus tablones de anuncios electrónicos. La presentación del texto puede ser realzada con videoclips sobre los clientes, procesos internos y empleados, así como grabaciones en audio del director general explicando los motivos de que se haya elegido un objetivo en particular y las razones principales de los indicadores seleccionados para cada objetivo. Los resultados reales y tendencias de las actuaciones pasadas que se encuentran en cada indicador del cuadro de mando pueden ser actualizados y presentados mensualmente en la red electrónica interna. Para animar el diálogo y el debate, se establecerán tableros de noticias para cada indicador del cuadro de mando, permitiendo a los directivos y a los demás empleados comentar las causas fundamentales de haber excedido o no haber llegado a un valor en concreto.

Los folletos, boletines y tableros de anuncios electrónicos son las herramientas de un programa de formación/comunicación. Sin embargo, para ser eficaces, estas herramientas han de ser entretejidas en un amplio esfuerzo de comunicación que se dirige a la consecución de una alineación estratégica a largo plazo. El diseño de un programa de este tipo debería empezar por responder a varias preguntas fundamentales:

- ¿Cuáles son los objetivos de la estrategia de comunicación?
- ¿Cuáles son las audiencias seleccionadas?
- ¿Cuál es el mensaje clave para cada audiencia?
- ¿Cuál es el medio apropiado para cada audiencia?
- ¿Cuál es el marco temporal para cada fase de la estrategia de comunicación?

La figura 9.3 muestra un ejemplo del exhaustivo programa de comunicación utilizado en Kenyon Stores.

El director de comunicaciones de la corporación, en asociación con el director de planificación estratégica, desarrolló un programa hecho a medida de las necesidades de cada parte. El director de comunicaciones era responsable del propio proceso de comunicación, mientras que el director de planificación estratégica proporcionaba el contenido los mensajes para cada parte. Luego los dos directores monitorizaron la eficacia del programa con una encuesta trimestral a los empleados, que solicitaba *feedback* sobre el proceso de formación.

Aunque las comunicaciones abiertas sobre prioridades estratégicas son

	Vehículos de comunicación					
Audiencias seleccionadas	**Diálogo estratégico**	**Informes mensuales detallados**	**Reuniones de revisión**	**Pistoletazo de salida/ presentaciones itinerantes de los líderes**	**Vídeo**	**Actualización periódica del folleto/boletín**
Corporativo	✓	✓	Semestral		✓	Trimestral
Equipo líder de la UEN	Semestral	✓	Reunión mensual Fin de Año	**Pistoletazo de salida**	✓	Mensual
Directores	Semestral	✓	Reunión mensual	Pistoletazo de salida para directores	✓	Mensual
Tiendas		Cuando sea necesario	Cuando sea necesario	Pistoletazo de salida para líderes de grupo Presentación itinerante por líderes de grupo	✓	Mensual
Centro de distribución		Cuando sea necesario	Cuando sea necesario	✓	✓	Mensual
Grupos de apoyo • **Inmobiliario** • **Planificación de las tiendas** • **Proveedores clave**	Cuando sea necesario	 ✓ ✓		✓	✓	Cuando sea necesario

Figura 9.3. Un exhaustivo programa de comunicación. Kenyon Stores

un requisito previo a la implantación a nivel local, esta clase de programas también han de manejar las necesidades legítimas de secreto y confidencialidad. Tal y como hemos descrito en el capítulo 7, una buena estrategia debe ser explícita y no genérica; debe identificar a los segmentos particulares de clientes y mercado que han sido seleccionados para la construcción agresiva de la cuota de mercado y los mecanismos particulares que se emplearán para arrebatar la cuota de mercado a los competidores. Si esta clase de estrategia se desvelara claramente a los miles de empleados de una organización, pronto sería conocida por las empresas rivales por medio de empleados despedidos o contrariados, por directivos y empleados contratados por otras organizaciones, o incluso debido a los comentarios casuales de empleados que no están acostumbrados a tener acceso a una información tan extremadamente sensible (tal como dice la expresión que se utilizaba en tiempos de guerra, «las lenguas sueltas hunden barcos»). El descubrir la nueva estrategia prematuramente podría provocar que los competidores suavizaran su impacto.

Cada unidad de negocio debe valorar los beneficios relativos de una exhaustiva comunicación, compromiso y adhesión de todos los empleados de la organización en relación a los costes potenciales de la revelación y la pérdida posible de ventaja competitiva. Un enfoque posible es comunicar los indicadores genéricos de los resultados (cuota de mercado, satisfacción, retención y adquisición de clientes) y los inductores genéricos de la actuación (actuación de calidad, tiempo de respuesta y coste) a los que la organización se está esforzando en llegar. Pero los ejecutivos, en base a la necesidad de saber, aplicarían restricciones a los segmentos especiales de clientes y de competidores que la organización está seleccionando. También pueden utilizarse índices en lugar de números reales.

LA COMUNICACIÓN CON EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y LOS ACCIONISTAS EXTERNOS

El Cuadro de Mando Integral, como la encarnación de la estrategia de la unidad de negocio, debe comunicarse en dirección ascendente, dentro de una organización, a la central de la corporación y al consejo de administración de la corporación. La retórica convencional dice que una responsabilidad principal del consejo es proporcionar una visión general de la estrategia de la unidad de negocio y de la corporación. En la práctica, sin embargo, los consejos de la corporación pasan más tiempo revisando y analizando los resultados financieros trimestrales que realizando revisiones detalladas y análisis estratégicos. Cuando la comunicación primaria entre la alta dirección de la corporación y su consejo consisten en indicadores finan-

cieros a corto plazo, no es sorprendente que las reuniones se enfoquen más a los resultados operativos a corto plazo que a la visión estratégica a largo plazo.

Jay Lorsch, entre otros, ha argüido que el Consejo de Administración debe tener un papel más activo en la monitorización de la estrategia corporativa y de la actuación corporativa.

> *(...) los miembros externos del consejo externos (deben) tener la capacidad e independencia para monitorizar la actuación de la alta directiva y de la empresa; para influir en que se cambie la dirección estratégica de la empresa, si su actuación no satisface las expectativas; y, en los casos más extremos, cambiar el liderazgo de la corporación (...) si los consejos han de ser eficaces a la hora de evaluar al director general y de aprobar la estrategia de la corporación, necesitan desarrollar conocimientos, no sólo sobre los resultados financieros de la empresa –que son una indicación de la actuación pasada– sino también sobre los progresos que hace la empresa en la consecución de su estrategia. Eso significa comprender el progreso en el desarrollo de nueva tecnología y nuevos productos y servicios y en la entrada en nuevos mercados. Significa comprender el cambio en las exigencias de los clientes y lo que están haciendo los competidores. De modo similar, los directores necesitan los datos para construir el conocimiento sobre la salud organizativa de la empresa. Esencialmente, necesitan su propia versión del «Cuadro de Mando Integral».*[1]

El Cuadro de Mando Integral puede y debe ser el mecanismo por el cual la alta dirección de la corporación presenta sus estrategias corporativas y de la unidad de negocio al consejo de Administración. Esta comunicación no sólo informa, en términos específicos, que se han puesto en marcha las estrategias a largo plazo diseñadas para el éxito competitivo; también proporciona la base para el *feedback* y la responsabilidad ante el consejo.

Por último, la cuestión es si el Cuadro de Mando Integral debe ser comunicado a los accionistas. Históricamente, las empresas han sido reacias a desvelar información más allá del límite exigido por las autoridades reguladoras. Esta prevención surge de varias fuentes. Primero, los ejecutivos están preocupados, con razón, porque cualquier cosa más allá de una revelación mínima pueda beneficiar a la competencia más que a los accionistas; especialmente si el Cuadro de Mando Integral es una clara articulación de la estrategia de la unidad de negocio y de la corporación, ya que su revelación pública podría permitir a los competidores sabotear una estrategia bien formulada y ejecutada. Una segunda preocupación reside en la responsabili-

1. Jay W.Lorsch, «Empowering the Board», *Harvard Business Review* (Enero-Febrero de 1995): 107,115-116.

dad, especialmente en el litigioso entorno actual. Si comunican voluntariamente el cuadro de mando, los directivos temen que el fracaso en alcanzar o mejorar estas medidas «suplementarias» podría ser la base de pleitos de accionistas. Los pleitos acostumbran a desencadenarse a menudo a consecuencia incluso de una suave desviación de los objetivos proyectados. Una tercera razón procede de la apatía de gran parte de la comunidad inversora hacia la información no financiera, especialmente cuando esa información comunica, de forma explícita objetivos a largo plazo (para muchos analistas, cualquier cosa más allá de los beneficios del siguiente trimestre es un objetivo a largo plazo). Un presidente de una empresa pionera en la implantación del Cuadro de Mando Integral describe una experiencia con los analistas financieros:

> *Estaba haciendo una presentación a un grupo de analistas de una importante organización de fondos de inversión que, de forma colectiva y entre todos sus fondos, era propietaria de un 40 % de nuestras acciones. A medida que iba describiendo los planes y previsiones para los beneficios del periodo siguiente, los analistas se iban sentando en el borde de sus asientos, pendientes de cada palabra que yo decía. Cuando empecé a hablar de nuestro programa para mejorar la calidad y los tiempos de respuesta al cliente, el 90 % de los analistas se levantó para hacer llamadas telefónicas.*

Si los analistas financieros permanecen indiferentes ante las medidas de la estrategia a largo plazo de una empresa, no nos sentimos optimistas en cuanto a que los informes sobre el Cuadro de Mando Integral se conviertan en una parte del programa de comunicación de la organización a los accionistas.

Sin embargo, opinamos que las mejores políticas de informes financieros se derivarán finalmente de las mejores políticas de informes internos. En el momento presente, la mayoría de las empresas siguen experimentando la actuación utilizando el Cuadro de Mando Integral. A medida que la alta dirección sea más experimentada y confíe más en la capacidad de los indicadores del cuadro de mando para monitorizar la actuación estratégica y predecir la actuación financiera futura, creemos que encontrarán formas de comunicar estos indicadores a los inversores externos sin desvelar ninguna clase de información sensible desde el punto de vista competitivo.

Skandia: La forma en que una empresa comunica su Cuadro de Mando Integral a los accionistas

Como uno de los precursores de la comunicación de los inductores clave de la actuación pueden ser comunicados a los inversores externos, tomemos a

Skandia, una empresa sueca de seguros y servicios financieros. Skandia edita un suplemento a su informe anual, llamado el *Business Navigator*. El suplemento describe la estrategia de la empresa, los inductores estratégicos que utilizó para comunicar, motivar y evaluar la estrategia y actuación respecto a estas medidas, durante el año anterior. La introducción del suplemento del informe anual de 1994 de Skandia, titulado «La visualización del capital intelectual en Skandia», manifiesta:

> *Las empresas comerciales han sido siempre valoradas de acuerdo con sus activos financieros, sus ventas y sus activos tangibles. Estos criterios de la era industrial dominan nuestra percepción de los negocios hasta el día de hoy; incluso aunque la realidad subyacente empezara a cambiar hace décadas. Hoy en día es el sector de servicios el que representa el dinamismo y la capacidad innovadora (...) El sector de los servicios, sin embargo, tiene pocos activos visibles. ¿Qué precio le asigna uno a la creatividad, a la calidad de servicio o a unos sistemas informáticos únicos? Los auditores, analistas y la gente de contabilidad hace mucho que no disponen de instrumentos y de normas generalmente aceptadas, para valorar de forma fiable a las empresas de servicios y a su «capital intelectual».*

El suplemento presenta un *Navegante de los negocios* para ocho de las principales líneas de negocios.[2] El navegante de una de las líneas de negocios se muestra en la figura 9.4.

Skandia está adoptando claramente una posición de «líder-piloto», al desvelar de forma voluntaria los objetivos e indicadores del cuadro de mando de su unidad de negocio a la comunidad financiera. Lo hace como parte de su estrategia de información, confiando en atraer accionistas que deseen invertir para obtener resultados a largo plazo. Estos inversores adoptan una posición a largo plazo muy significativa en una empresa y, por lo tanto, tienen un interés mucho más fuerte en la forma en que la empresa está siendo gestionada para obtener resultados económicos a largo plazo. Las primeras indicaciones son prometedoras, ya que el análisis de inversiones de Skandia incluye ahora la discusión de sus productos, tecnología, clientes y capacidades de los empleados, y no sólo las previsiones financieras.

2. Skandia denomina a su sistema de describir el capital humano, estructural y del cliente el *Navegante de Skandia* porque se utiliza como «un instrumento que nos ayude a navegar hacia el futuro y por lo tanto estimula la renovación y el desarrollo.»

LA VINCULACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON LOS OBJETIVOS PERSONALES Y DEL EQUIPO

La comunicación de los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral es el primer paso para conseguir el compromiso individual con la estrategia de la unidad de negocio. Pero la concienciación no acostumbra a ser suficiente, por sí misma, para cambiar la conducta. De algún modo, los objetivos e indicadores estratégicos de alto nivel de la organización necesitan ser traducidos en acciones que cada individuo puede realizar para contribuir a los objetivos de la organización. Por ejemplo, un objetivo de entrega puntual para la perspectiva del cliente de la unidad de negocio puede traducirse en un objetivo para reducir tiempos de montaje en una máquina que provoca atascos o para una transferencia rápida de pedidos de un proceso al siguiente. De esta forma, los esfuerzos locales de mejora se alinean con los factores generales de éxito de la organización.

Sin embargo, muchas organizaciones han encontrado difícil descomponer indicadores estratégicos de alto nivel, especialmente los no financieros, en indicadores locales operativos. En el pasado, cuando los directivos dependían exclusivamente de controles financieros verticales, podían explotar una descomposición elegante de un indicador agregado, como el rendimiento sobre la inversión o el valor añadido económico, en indicadores locales, como las vueltas del inventario, las ventas diarias, gastos de explotación y márgenes brutos. Desgraciadamente, los indicadores no financieros, como la satisfacción del cliente y la disponibilidad de sistemas de información, son más difíciles de descomponer en unos elementos menos globales. El Cuadro de Mando Integral puede hacer aquí una contribución única, ya que está basado en un «modelo de actuación» que identifica los inductores de la estrategia al más alto nivel. La estructura del cuadro de mando de relaciones vinculadas de causa-efecto puede ser utilizada para guiar la selección de los indicadores y objetivos de nivel más bajo que serán consistentes con la estrategia de alto nivel. Tal como ilustra la figura 9.5, el modelo de actuación de nivel más alto reflejado en el cuadro de mando se convierte en el punto de partida de un proceso de descomposición que hace pasar en cascada los indicadores de alto nivel a los niveles más bajos de la organización. El concepto central es que un modelo de actuación integrada que defina qué inductores de la actuación estratégica a diferentes niveles de la organización debe ser utilizado como la estructura central organizativa para fijar metas y objetivos a todos los niveles de la organización. Así pues, el Cuadro de Mando Integral a nivel de la UEN puede traducirse en un cuadro de mando vinculado para los departamentos, equipos e individuos de más bajo nivel. Existen varios ejemplos que ilustran los diferentes enfoques para poner en práctica este concepto.

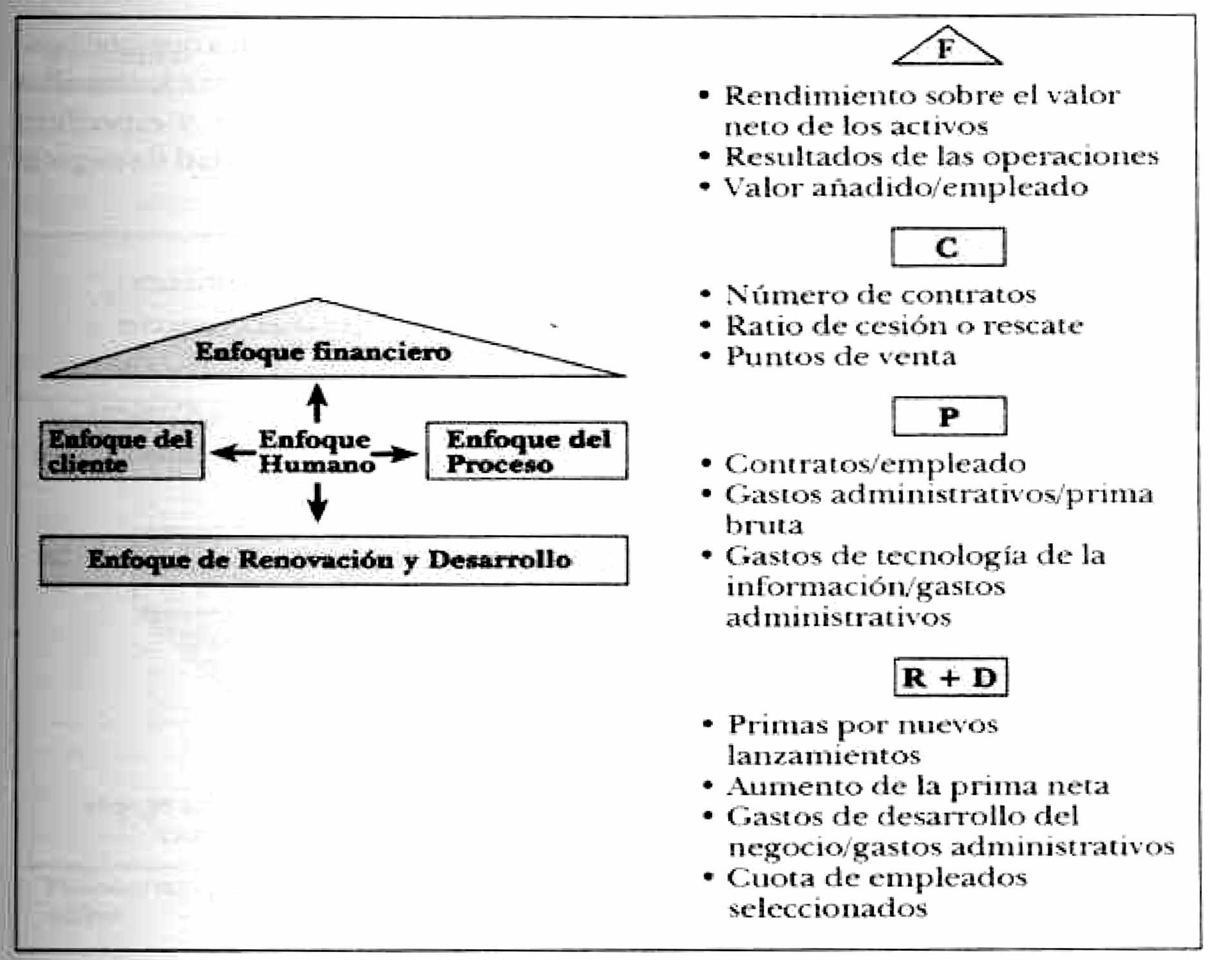


Figura 9.4. El navegante de los negocios de Skandia

En una empresa preocupada por conseguir que los mandos intermedios estuvieran de acuerdo, el grupo de alta dirección definió su estrategia únicamente para las perspectivas financieras y del cliente, incluyendo los segmentos de clientes en los que quería competir y la propuesta de valor que debía entregar a los clientes de esos segmentos. Entonces se hizo que los dos siguientes niveles de mandos intermedios participaran en el proceso para desarrollar los objetivos de crecimiento y formación y de proceso interno, que podían permitir que se alcanzaran los objetivos sobre clientes y financiero de la empresa.

La división inmobiliaria de un gran detallista se propuso hacer que el cuadro de mando de sus UEN descendiera en cascada hasta el siguiente nivel de equipos y departamentos. Tal y como se ilustra en la figura 9.6, cada equipo utilizó el cuadro de mando de la UEN como su punto de referencia. Luego el equipo identificó los objetivos e indicadores del cuadro de mando de la UEN en los que podía influir. Los directivos desarrollaron un cuadro de mando de equipo que traducía los objetivos e indicadores estratégicos de

más alto nivel a iniciativas e indicadores de equipo local en las que podía influir. Estos dos ejemplos ilustran un enfoque que compromete a los mandos intermedios y les permite utilizar sus conocimientos locales y específicos para hacer que los elementos clave de la estrategia de su unidad de negocio

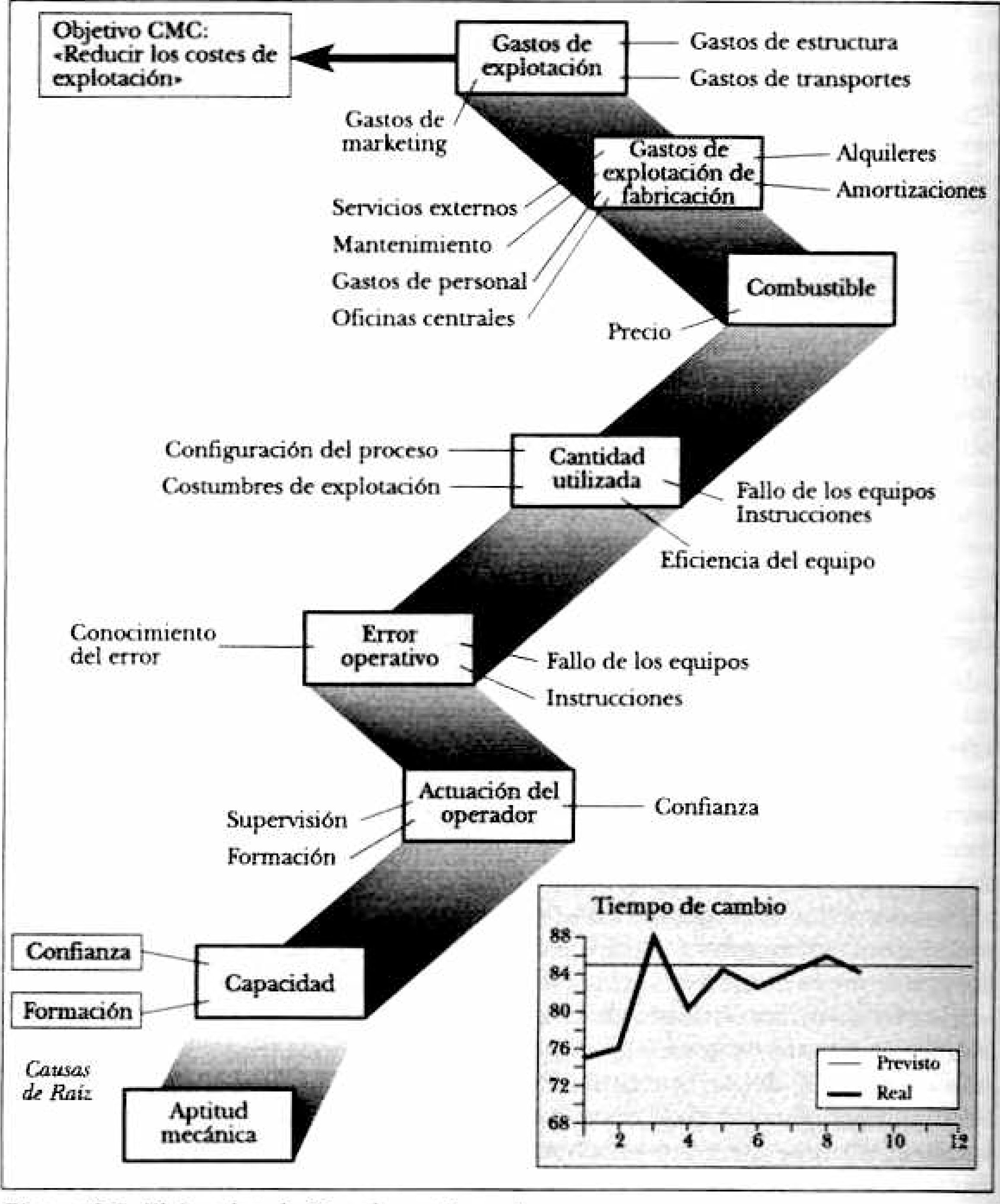


Figura 9.5. El Cuadro de Mando en Cascada.

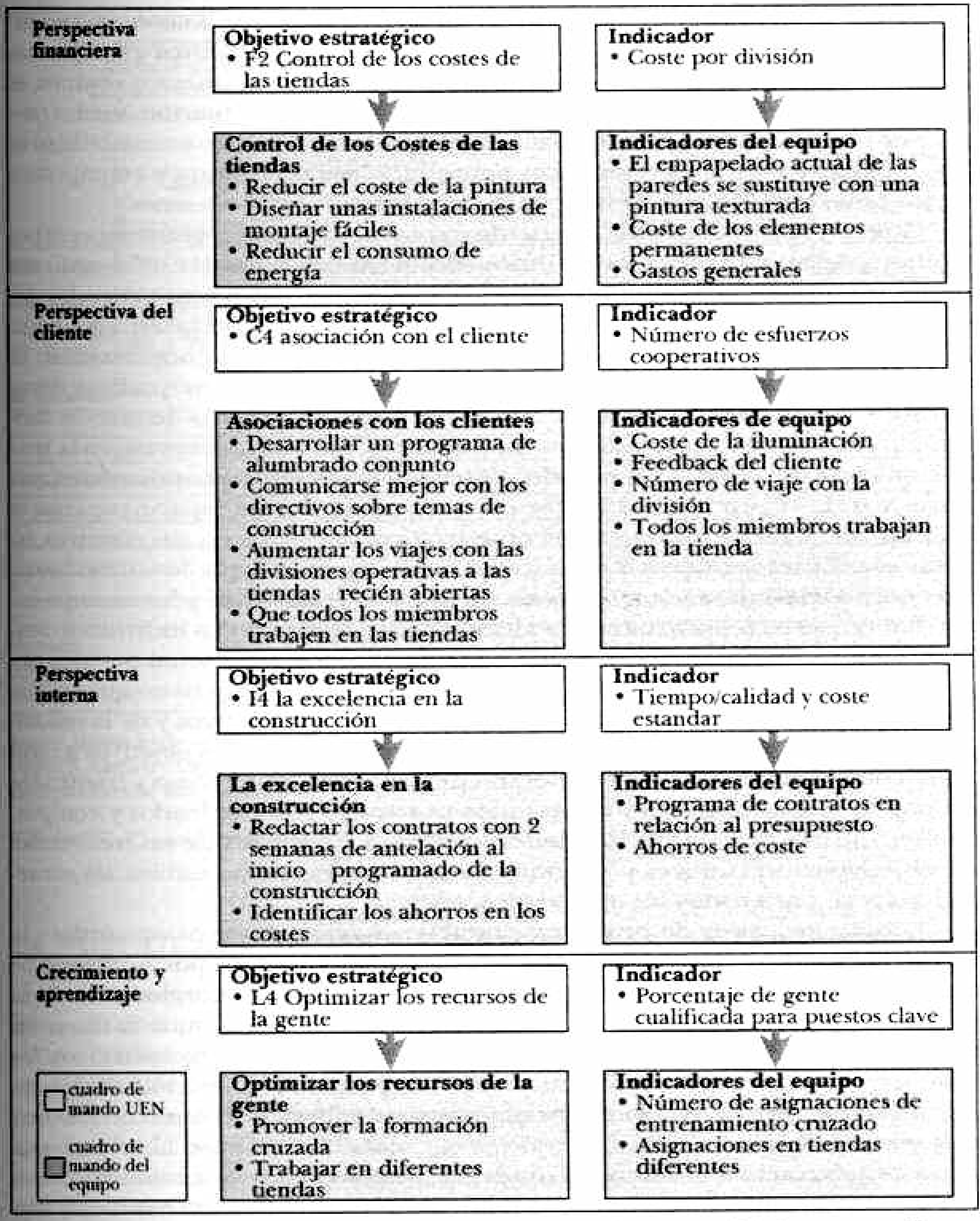


Figura 9.6. El pase en cascada de los objetivos de la división a objetivos específicos del equipo

sean operativos. Además, los mismos directivos se vieron más comprometidos a implantar la estrategia y la consecución de los objetivos generales de la organización. Al revisar los cuadros de mando de sus diversos equipos, el director general de la división inmobiliaria observó: «Duermo mucho mejor por las noches sabiendo que mi objetivo de crecimiento y rentabilidad se ha traducido a detalles operativos como la "clase de pintura y empapelado de las paredes". De esto es de lo que va la alineación».

Como tercer ejemplo, el grupo de exploración de una gran empresa petrolífera desarrolló un enfoque innovador para fomentar el establecimiento de metas individuales que fueran consistentes con las metas generales del grupo. El grupo creó un cuadro de mando personal pequeño y plegable (ver la figura 9.7), para cada uno de los individuos de la organización. El cuadro de mando personal fue diseñado de forma que se pudiera llevar siempre en un bolsillo de la camisa o un bolso. El cuadro de mando contenía tres niveles de información. El primero, que estaba impreso en la parte izquierda del cuadro de mando, describía los objetivos e indicadores corporativos. El segundo nivel impreso en el centro, dejaba espacio para que la unidad de negocio tradujera los objetivos corporativos en sus objetivos específicos. El tercer nivel, y más importante, permitía que los individuos y los equipos definieran sus objetivos de actuación personal y las acciones inmediatas que se realizarían para alcanzar los objetivos. Los individuos también definieron hasta cinco indicadores de actuación personal para los objetivos personales, así como las metas para estos objetivos que serían consistentes con la consecución de los objetivos corporativos y de la unidad de negocio de alto nivel. Este mecanismo permitió que los objetivos a nivel de corporación y de negocios fueran comunicados hacia abajo y traducidos en objetivos que fueron interiorizados por todos los empleados y equipos. El mecanismo del cuadro de mando personal permitía que los tres niveles de objetivos, indicadores y acciones fueran fácilmente accesibles, de manera habitual, para todos los empleados.

Aunque esta clase de programas establecen unos objetivos vinculados a la estrategia de alto nivel, es típico que sean puestos en marcha por la creación de un Cuadro de Mando Integral a nivel de la UEN. Muchas organizaciones ya tienen un proceso normal en marcha, generalmente denominado dirección por objetivos, para el establecimiento de los objetivos de los individuos, los equipos y las organizaciones locales. Es obvio que una empresa sólo debería tener un proceso para establecer los objetivos para los departamentos, los equipos y los individuos. La mayoría de programas de DPO son absolutamente consistentes con la estructura del cuadro de mando, con lo que la unidad de negocio sólo necesita vincular el proceso de DPO existente, para establecer cuadros de mando personales y de equipo que sean consistentes con los indicadores y objetivos estratégicos del cuadro de mando e impulsen su consecución.

Objetivos corporativos

- Duplicar nuestro valor corporativo en siete años
- Aumentar nuestros beneficios en un promedio de un 20 % cada año
- Duplicar nuestro valor corporativo en siete años
- Aumentar nuestros beneficios en un promedio de un 20 % cada año

	Metas corporativas*			Indicadores del cuadro de mando	Metas de la Unidad de negocio			Objetivos e iniciativas individuales / equipo
	1997	1998	1999		1997	1998	1999	
Financieras	160	180	250	Ingresos (en millones de dólares)				1.
	200	210	225	*Cash flow* neto				
	80	75	70	Gastos de explotación y generales				2.
Explotación	73	70	64	Costes de producción por barril				
	93	90	82	Costes de desarrollo por barril				
	108	108	110	Producción anual total				3.
Medidas individuales/equipo					**Metas**			
1.								4.
2.								
3.								
4.								
5.								5.
Nombre:								
Situación:								

* nivel 1995 = 100

Fuente: Adaptado de «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System», de Robert S. Kaplan y David P. Norton, *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1996): 81. Reproducido con autorización.

Figura 9.7. El cuadro de mando personal

LA VINCULACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS

La gran cuestión a la que se enfrentan todas las empresas es si vincular sus sistemas formales de compensación con las medidas del cuadro de mando, y cómo hacerlo. En la actualidad, las empresas están siguiendo diferentes estrategias para determinar el momento de vincular sus sistemas de compensación con los indicadores. En última instancia, para que el cuadro de mando cree el cambio cultural, la compensación incentivadora debe estar conectada a la consecución de los objetivos del cuadro de mando. El tema no es «si», sino cuándo y cómo debe realizarse la conexión.

Puesto que la compensación financiera es una palanca tan poderosa, algunas empresas quieren ligar lo antes posible su política de compensación

para la alta dirección con los indicadores del cuadro de mando. Una empresa sacó el cálculo de las primas para la alta dirección a partir de las metas anuales de rendimientos del capital para los empleados; el 50 % de las primas se basa ahora en la consecución de metas de valor añadido económico durante un período de tres años, y el 50 % restante se basa en la formulación y consecución de los indicadores del cuadro de mando en las tres perspectivas no financieras. Esta política tiene las ventajas obvias de alinear los intereses financieros de la alta dirección con la consecución de los objetivos estratégicos de la unidad de negocio.

Otro ejemplo: Pioneer Petroleum pasó rápidamente a utilizar su Cuadro de Mando Integral como la única base para computar los incentivos de la alta dirección. Tal y como se muestra en la figura 9.8, ligaba el 60 % de la prima para los ejecutivos con la actuación financiera. Pioneer, en lugar de depender de una sola cifra para este componente, desarrolló una media ponderada entre cinco indicadores financieros: el margen de explotación y la rentabilidad de las inversiones, ambos medidos en comparación con *benchmarks* competitivos; la reducción de los costes en relación al presupuesto y el crecimiento tanto en el mercado existente como en los nuevos. Fundamentó el 40 % restante de la prima en indicadores sacados de las perspectivas del cliente, del proceso interno y de la formación y crecimiento, incluyendo un indicador clave sobre la comunidad y la responsabilidad medioambiental. El director general expresó su satisfacción por los resultados de este plan: «Nuestra organización está alineada con su estrategia. No conozco a ningún competidor que posea este grado de coherencia. Ya nos está dando resultados».

Es obvio que el unir los incentivos con los indicadores del cuadro de

Categoría	**Indicadores**	**Ponderación**
Financiera (60 %)	Margen en relación a la competencia	18,0 %
	ROCE en relación a la competencia	18,0 %
	Reducción de costes en relación al presupuesto	18,0 %
	Crecimiento del nuevo mercado	3,0 %
	Crecimiento del mercado existente	3,0 %
Clientes (10 %)	Cuota de mercado	2,5 %
	Encuesta de satisfacción del cliente	2,5 %
	Encuesta de satisfacción de las tiendas	2,5 %
	Rentabilidad del comerciante	2,5 %
Interna (10 %)	Índice medioambiental/comunidad	10,0 %
Formación y crecimiento (20 %)	Encuesta de clima entre los empleados	10,0 %
	Clasificación de habilidades estratégicas	7,0 %
	Disponibilidad de información estratégica	3,0 %

Figura 9.8. Incentivos basados en el Cuadro de Mando Integral.

mando es atractivo, pero tiene ciertos riesgos. En el cuadro de mandos ¿están los indicadores adecuados? ¿Son fiables los datos para los indicadores seleccionados? ¿Podría haber consecuencias inesperadas según la forma en que se alcancen las metas de los indicadores? Las desventajas se presentan cuando los indicadores iniciales del cuadro de mando no son sustitutos perfectos de los objetivos estratégicos, y cuando las acciones que mejoran los resultados medidos a corto plazo puede que sean inconsistentes con la consecución de los objetivos a largo plazo.

Algunas empresas preocupadas por estas cuestiones reconocen que la compensación es una palanca tan poderosa que no quieren que funcione la primera vez que se implanta el Cuadro de Mando Integral. Para ellos, el cuadro de mando inicial representa una declaración provisional de la estrategia de la unidad. El cuadro de mando expresa las hipótesis sobre las relaciones de causa-efecto entre los indicadores para crear una actuación financiera superior y a largo plazo. Los ejecutivos, a medida que traducen la estrategia en indicadores y formulan hipótesis con respecto a los vínculos entre éstos, puede que en un principio no tengan confianza en haber elegido los indicadores correctos. Es posible que se resistan a exponer los indicadores iniciales de los esfuerzos realizados por ejecutivos altamente motivados (y compensados) para alcanzar las puntuaciones máximas en los indicadores seleccionados. Por este motivo, muchas empresas son cautelosas con respecto a pasar de sus sistemas de incentivos basados en una fórmula a los indicadores del cuadro de mando. Por supuesto, si la compensación no está ligada explícitamente a los indicadores del cuadro de mando, los sistemas de incentivos tradicionales basados en una fórmula y que utilizan resultados financieros a corto plazo es probable que tengan que ser desarticulados. De otro modo, a los altos directivos de unidades de negocio se les pedirá que tengan cuidado en alcanzar un conjunto equilibrado de objetivos estratégicos mientras se les recompensa por alcanzar una actuación financiera a corto plazo.

Una segunda preocupación surge del mecanismo tradicional de manejo de múltiples objetivos en una función de compensación. Este mecanismo, tal como se ilustra en el ejemplo de Pioneer Petroleum, asigna una importancia a los objetivos individuales, y calcula los incentivos por el porcentaje de consecución de cada objetivo. Esto permite que se pague una compensación sustancial incluso cuando la actuación está desequilibrada; o sea, la unidad de negocio alcanza unos cuantos objetivos, mientras se queda corta en otros.

El Cuadro de Mando Integral ofrece un enfoque alternativo a la determinación de cuándo hay que pagar la compensación. Los ejecutivos de la corporación pueden establecer unos niveles mínimos de entrada para todos los indicadores estratégicos de los períodos venideros, o para un subcon-

junto crítico de ellos. Los directivos no ganan incentivos si la actuación dentro de un período no llega al umbral de cualquiera de los indicadores designados. Esta limitación debería motivar una actuación equilibrada en los objetivos financieros, de cliente, del proceso interno y de formación y crecimiento. La limitación del umbral debería también equilibrar los indicadores del resultado a corto plazo y los inductores de la actuación del valor económico futuro. Si se alcanzan los umbrales mínimos en todas los indicadores, la compensación por incentivos puede vincularse a la actuación sobresaliente en un menor subconjunto de indicadores. El subconjunto utilizado para determinar la cantidad de compensación por incentivos serán los indicadores de las cuatro perspectivas que se piensa que son más valiosos para que la organización sea excelente en el futuro.

Algunas empresas permiten que los directivos de las unidades de negocio establezcan sus propias metas para los indicadores del cuadro de mando. Pero luego, el equipo de alta dirección emite un juicio sobre el grado de dificultad de las metas, y este grado de dificultad, que es análogo a como se puntúa en las competiciones de saltos de trampolín, influye en el tamaño de la prima que se paga cuando se alcanzan las metas. La alta dirección utiliza una combinación de *benchmarking* externo y de enjuiciamiento subjetivo para evaluar la extensión o reducción en las metas de los directivos de la unidad.

Esta utilización de los juicios subjetivos refleja la creencia de que la compensación basada en los resultados puede que no sea siempre el esquema ideal para recompensar a los directivos. Hay muchos factores que no se hallan bajo el control o la influencia de los directivos, que también afectan a su actuación. Además, cualquier acción directiva crea (o destruye) valor económico, pero no siempre puede ser medida. Lo ideal sería que los directivos fueran compensados por sus capacidades, habilidades y esfuerzos, y por la calidad de sus decisiones y acciones. Precisamente las cualidades de habilidad, capacidad, esfuerzo y decisión no se utilizan en los planes formales de compensación a causa de la dificultad de observarlas y medirlas. El segundo mejor enfoque es el pago según los resultados obtenidos, ampliamente utilizado ya que los otros factores son difíciles de observar en la práctica.

Es interesante que veamos que la utilización activa del Cuadro de Mando Integral proporciona una visibilidad mucho mayor, con respecto a las habilidades, esfuerzos y calidad de decisión de los directivos, que los tradicionales indicadores financieros. Las empresas que, por lo menos a corto plazo, abandonan los sistemas de incentivos basados en una fórmula, descubren con frecuencia que el diálogo entre mandos y directivos sobre el cuadro de mando –sobre la formulación de objetivos, indicadores y metas, y la explicación de los resultados actuales comparados con los previstos– proporciona muchas oportunidades de observar la actuación y las habilidades

de los directivos. En consecuencia, incluso los incentivos determinados de manera subjetiva se hacen más fáciles de administrar y más defendibles. Las evaluaciones subjetivas también son menos susceptibles ante el tipo de juegos que se asocia a las reglas explícitas y basadas en la fórmula.

Una consideración ulterior surge del reconocimiento que el incentivo es un ejemplo de motivación extrínseca, en el que los individuos actúan porque se les ha dicho lo que han de hacer, o bien porque se les recompensará por conseguir ciertas metas claramente definidas. La motivación extrínseca es importante; las recompensas y el reconocimiento deben ir asociados a la consecución de los objetivos de la unidad de negocio y de la corporación. Pero la motivación extrínseca sola puede ser inadecuada para animar una solución de problemas creativa y una toma de decisiones innovadora. Varios estudios han descubierto que la motivación intrínseca –que los empleados actúen siguiendo sus creencias y preferencias personales– conduce a una mayor creatividad e innovación en la solución de problemas. En el contexto del Cuadro de Mando Integral, la motivación intrínseca existe cuando los objetivos y acciones personales de los empleados son consistentes con la consecución de los indicadores y los objetivos de la unidad de negocio. Los individuos motivados intrínsecamente han interiorizado los objetivos de la organización y se esfuerzan en conseguir estos objetivos, incluso cuando no están ligados explícitamente a los incentivos. De hecho, las recompensas explícitas pueden reducir o llenar al máximo la motivación intrínseca.

En varias organizaciones, la articulación clara de los objetivos estratégicos de la unidad de negocio en un Cuadro de Mando Integral, con vinculaciones con los inductores asociados a la actuación, ha permitido que muchos individuos puedan ver, con frecuencia por primera vez, los vínculos entre lo que ellos hacen y los objetivos a largo plazo de la organización. En lugar de comportarse como autómatas, con primas ligadas a alcanzar o sobrepasar las metas en la actuación de sus tareas individuales, los individuos pueden ahora identificar las tareas que deberían estar realizando excepcionalmente bien para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos. Esta articulación de la forma en que las tareas individuales se alinean con los objetivos generales de la unidad de negocio ha creado una motivación intrínseca en gran cantidad de empleados de organizaciones. Sus energías de innovación y de resolución de problemas se han visto desatadas, incluso sin estar ligadas de forma explícita con los incentivos. Por supuesto, como sea que la motivación extrínseca sigue siendo importante, si la organización –al alcanzar o sobrepasar las metas de sus medidas estratégicas– empezara a conseguir una actuación con avances importantísimos, los empleados que tuvieron esta actuación deberían ser reconocidos y recompensados. Pioneer Petroleum, por ejemplo, ha puesto ahora en práctica un enfoque de com-

pensación variable para sus empleados, con recompensas vinculadas a la consecución de metas de actuación de la empresa y de la unidad de negocio. Pioneer cree que la vinculación de la compensación –para la gran mayoría de sus empleados– a los indicadores del cuadro de mando de la unidad de negocio ha construido un profundo compromiso de la organización con sus objetivos estratégicos.

Cuando recomendamos tener cuidado con el uso de los indicadores del Cuadro de Mando Integral en esquemas formales de compensación no abogamos por que no se utilice esta vinculación. El papel del cuadro de mando a la hora de determinar las recompensas explícitas sigue aún en fase embrionaria. Queda claro que intentar conseguir el compromiso de la organización con una actuación equilibrada a través de un amplio conjunto de indicadores causa-efecto será difícil si los sistemas existentes de primas y recompensas permanecen anclados en los resultados financieros a corto plazo. Como mínimo, ha de eliminarse el énfasis de este enfoque a corto plazo.

Hay varios enfoques que puede resultar atractivo perseguir. A corto plazo, el ligar la compensación de la alta dirección con un conjunto equilibrado de indicadores del cuadro de mando de las unidades de negocio fomentará el compromiso con los objetivos generales de la organización, en lugar de la infrautilización dentro de los departamentos funcionales. El diálogo que conduce a la formulación de los objetivos y de las acciones que ayudan a alcanzarlos frecuentemente revela mucho respecto a la habilidad y esfuerzo de gestión, permitiendo que los juicios subjetivos se combinen con los indicadores cuantitativos del resultado, a la hora de calcular los incentivos. Una ulterior experimentación y experiencia proporcionará evidencia adicional sobre el equilibrio apropiado entre las fórmulas objetivas y explícitas y la evaluación subjetiva para vincular los incentivos a la consecución de los objetivos del cuadro de mando.

RESUMEN

La formulación de un Cuadro de Mando Integral que vincule la misión y la estrategia de una unidad de negocio con indicadores y objetivos explícitos es sólo el principio de la utilización del cuadro de mando como un sistema de gestión. El Cuadro de Mando Integral debe ser comunicado a toda una variedad de integrantes de la organización, especialmente los empleados, los directivos y el Consejo de Administración. El objetivo del proceso de comunicación es alinear a todos los empleados de la organización, así como a los individuos ante quienes la unidad de negocio es responsable (el Consejo de Administración y los ejecutivos de la corporación), con la estrategia. El

conocimiento y alineación entre estos integrantes facilitará el establecimiento de un objetivo local, *feedback* y responsabilidad ante el camino estratégico de la UEN.

La alineación y la responsabilidad se verán claramente realzadas cuando las contribuciones individuales a la consecución de los objetivos del cuadro de mando sean vinculados a los programas de reconocimiento, promoción y compensación. Si estos vínculos han de ser explícitos, basados en fórmulas predeterminadas o aplicados de una forma crítica, utilizando la visibilidad y observabilidad intensificadas obtenidas de la formulación, diálogo y revisión de los objetivos e indicadores del cuadro de mando, es muy probable que varíen de empresa en empresa. En los años futuros, no hay duda de que se continuará acumulando más conocimiento sobre los beneficios y los costes de las vinculaciones explícitas.

Capítulo diez

Metas, asignación de recursos, iniciativas y presupuestos

Los directivos deberían utilizar sus Cuadros de Mando Integral para implantar una estrategia integrada y un proceso presupuestario. Los procesos organizativos, de equipo y del empleado individual, descritos en el capítulo 9, alinean los recursos humanos con la estrategia de la unidad de negocio. Pero esto no es suficiente. Los negocios también han de alinear sus recursos financieros y físicos con la estrategia. Los presupuestos de inversiones a largo plazo, las iniciativas estratégicas y los gastos discrecionales anuales deben ser dirigidos para conseguir unas metas ambiciosas para los objetivos y medidas del cuadro de mando del negocio.

Hemos visto que son necesarios cuatro pasos para utilizar el cuadro de mando en un proceso integrado de presupuestos de explotación y de planificación estratégica a largo plazo (ver la figura 10.1):

1. Establecer las metas. Los directivos deben fijar unas metas ambiciosas para indicadores que todos los empleados puedan aceptar y hacer suyas. Las interrelaciones de causa-efecto en el cuadro de mando ayudan a identificar los inductores críticos que permitirán una actuación decisiva en importantes indicadores del resultado, especialmente en los financieros y del cliente.
2. Identificar y racionalizar las iniciativas estratégicas. La diferencia entre las metas ambiciosas establecidas para los indicadores del cuadro de mando y la realidad actual permite que los directivos establezcan prioridades para las inversiones y programas de acción. Los directivos eliminarán o reducirán aquellas iniciativas que no vayan a tener un gran impacto sobre uno o más de los objetivos del cuadro de mando.
3. Identificar las iniciativas críticas entre negocios. Los directivos iden-

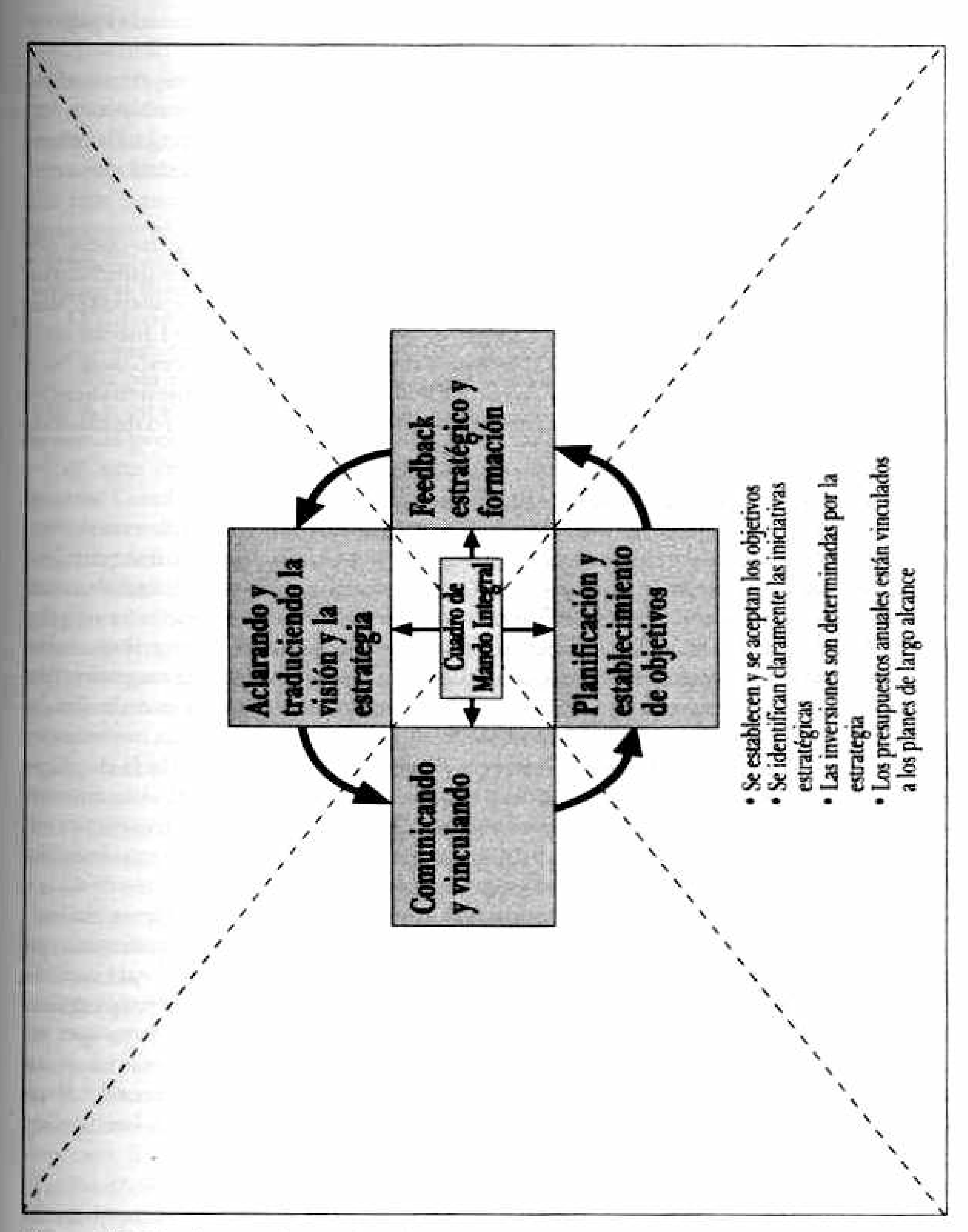


Figura 10.1. Un sistema de gestión diferente. Planificación y establecimiento de metas

tifican las iniciativas que aportan sinergias a los objetivos estratégicos de otras unidades de negocio.

4. Vinculación con la asignación anual de recursos y presupuestos. Los directivos vinculan el plan estratégico de tres a cinco años con los gastos discrecionales y la actuación presupuestada para el año próximo. Así pueden seguir la pista a la trayectoria de la unidad de negocio a lo largo de su viaje estratégico.

Este proceso de cuatro pasos identifica los resultados a largo plazo que la organización desea alcanzar. Los resultados incluyen no sólo los indicadores que la organización desea mejorar, sino además unas metas explícitas y ambiciosas para estos indicadores. Luego el proceso identifica el mecanismo por medio del que han de alcanzarse estos resultados. Y el proceso unificado de presupuestos y planificación termina estableciendo unos objetivos a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando.

ESTABLECER LAS METAS

El Cuadro de Mando Integral es de lo más eficaz cuando se utiliza para impulsar el cambio de la organización. Para comunicar la necesidad de cambiar, los directivos deberían establecer metas para los indicadores a un plazo de 3 a 5 años que, si se alcanzan, transformarán la empresa. Las metas han de representar una salto en la actuación de la unidad de negocio. Por ejemplo, si la unidad de negocio fuera una empresa que cotiza en bolsa, la consecución de la meta debería conducir a que el precio de sus acciones se duplicara o más. Típicamente las metas financieras han incluido la duplicación de los rendimientos sobre el capital invertido, o un 150 % de aumento en las ventas durante los cinco años siguientes. Una empresa electrónica estableció una meta financiera para incrementar las ventas a una tasa casi doble de la tasa de incremento de clientes esperada.

Aunque la mayoría de ejecutivos no son tímidos a la hora de establecer metas financieras ambiciosas, con frecuencia la credibilidad de las metas es cuestionada por aquellos que deben alcanzarlas. Steve Kerr, al que se describe como el «director general de formación» de General Electric, explica los motivos de que muchas empresas tengan dificultades con este tipo de metas: «Hoy en día se ha hecho popular que las empresas pidan a su gente que doblen las ventas o que tripliquen la rapidez en llegar al mercado. Pero luego no les proporcionan los conocimientos, las herramientas y los medios para alcanzar estos objetivos tan ambiciosos».[1]

1. S. Sherman, «Stretch Goals: The Dark Side of Asking for Miracles», *Fortune* (13 de noviembre de 1995): 231-232.

El problema con la mayoría de metas es que son enfoques fragmentados que intentan establecer unos objetivos ambiciosos para temas o medidas aisladas. El *benchmarking* del «mejor de su clase» tipifica este enfoque: realizar un esfuerzo concertado para estudiar la actuación de otras organizaciones a lo largo de una dimensión particular, definir el nivel de actuación de esas organizaciones como una meta y desarrollar un programa para alcanzar esta actuación. Aunque sea conceptualmente atractivo, incluso si la organización alcanza sus ambiciosos objetivos para procesos aislados, el *benchmarking* puede que no conduzca al deseado avance espectacular en la actuación financiera futura.

El Cuadro de Mando Integral ha demostrado ser una poderosa herramienta para conseguir la aceptación de metas agresivas porque acentúa los vínculos para alcanzar una actuación sobresaliente en indicadores relacionados, y no se limita a mejorar la actuación en indicadores aislados. Observemos el proceso de establecimiento de metas que utilizó el equipo ejecutivo de una firma de ingeniería de alta tecnología en cuanto terminó su primer Cuadro de Mando Integral. El director general pidió a su equipo que desarrollara un conjunto agresivo de metas que, si se alcanzaban, «nos harán sentir orgullosos y hará que nos envidien las divisiones hermanas». En un taller fuera de las instalaciones, el equipo se dividió en cuatro subgrupos, uno para cada perspectiva del cuadro de mando. El grupo de desarrollo del negocio/cliente, dirigido por el vicepresidente de marketing, propuso unas metas agresivas para la adquisición de nuevos clientes, tamaño medio de la venta y retención del cliente. El grupo estuvo de acuerdo con las metas a causa de su estrategia de nueva formulación, orientada a construir asociaciones con los clientes. El grupo de prestación de servicio, encabezado por el vicepresidente de operaciones, desarrolló unas metas sobre puntualidad, reducciones en la prefabricación y una mayor calidad y seguridad. Las metas asumían la implantación de un proceso de gestión espectacularmente mejorado. El grupo de crecimiento y formación, coordinado por el vicepresidente de recursos humanos, desarrolló unas metas agresivas, basadas en innovaciones impulsadas por los empleados, de iniciativas de asociación con el cliente y de reducción de costes. Las innovaciones en cuanto al personal consistirían en una delegación de poder en los empleados muy ampliada que, a su vez, sería impulsada por un mejor desarrollo de las habilidades y unas comunicaciones más abiertas. Sin embargo, el grupo financiero, dirigido por el director financiero, no fue tan agresivo. Este grupo pensó que se podía aumentar la rentabilidad, pero sólo en un 20 %. El director financiero se resistía a imponer unas metas más altas porque no quería comprometer a sus pares para que ampliaran la actuación que tendrían que alcanzar. Pensaba que era mejor fijar unas metas bajas y conseguirlas que fijar unas altas expectativas y no cumplirlas.

Después de las presentaciones de los subgrupos en una sesión plenaria, el director general manifestó que las metas modestas propuestas por el grupo financiero eran inaceptables. Los miembros de los demás grupos estuvieron de acuerdo con el director general. Sus opiniones fueron bien expresadas por el vicepresidente de operaciones: «Si somos capaces de alcanzar las metas que hemos establecido para marketing, innovación y servicio del cliente, la rentabilidad seguirá y el aumento será enorme. Nos hemos comprometido a conseguir que esto suceda. Yo, personalmente, me comprometo a duplicar nuestros beneficios». El equipo ejecutivo, conjuntamente, acordó una meta sobre la rentabilidad que convertiría a la empresa en líder del sector. Si la meta hubiera sido fijada aisladamente no se hubiera dado un consenso de esta clase. Pero ahora cada miembro del equipo ejecutivo podía ver que los inductores de la actuación financiera futura estaban ya instalados y tenían el compromiso de todo el equipo ejecutivo. Este, de forma unánime, sacó la conclusión de que estos esfuerzos darían como resultado una actuación financiera espectacular.

La inclusión en el cuadro de mando de indicadores de la actuación y de indicadores causa permite que los directivos puedan identificar los factores operativos, como las inversiones estratégicas, la investigación de mercado, los productos y servicios innovadores, la recualificación de empleados y la intensificación de los sistemas de información, que deben ser creados si se quiere alcanzar las ambiciosas metas financieras. Según nuestra experiencia, es frecuente que los ejecutivos de explotación estén de acuerdo con metas de extensión incluso más allá de lo exigido por la alta dirección, si pueden estar seguros de disponer de la inversión, recursos y tiempo para ejecutar un plan a largo plazo.

Los directores generales pueden motivar metas ambiciosas para los indicadores del Cuadro de Mando Integral, creando desfases de actuación en los objetivos críticos de alto nivel financiero. Por ejemplo, la figura 10.2 nos muestra la forma en que una división de Kenyon Stores utilizó la lógica del cuadro de mando para sentirse confortable con lo que, en un principio, parecía ser una meta «imposible»: duplicar los ingresos durante los cinco años siguientes. Los planes actuales se quedaban considerablemente cortos en este objetivo, creando un desfase de ingresos de mil millones de dólares. Al principio, los directores de explotación de la cadena detallista pensaban que no se podía solucionar este desfase. Pero el director general condujo al equipo directivo en la planificación de un marco hipotético, basado en el modelo subyacente de actuación de causa-efecto (ver el capítulo 7) insertado en el Cuadro de Mando Integral. Este enfoque de planificación del marco hipotético permitió al equipo proponer y comprobar la viabilidad de diferentes estrategias antes de ponerse de acuerdo en un conjunto final de metas. El equipo descompuso sistemática-

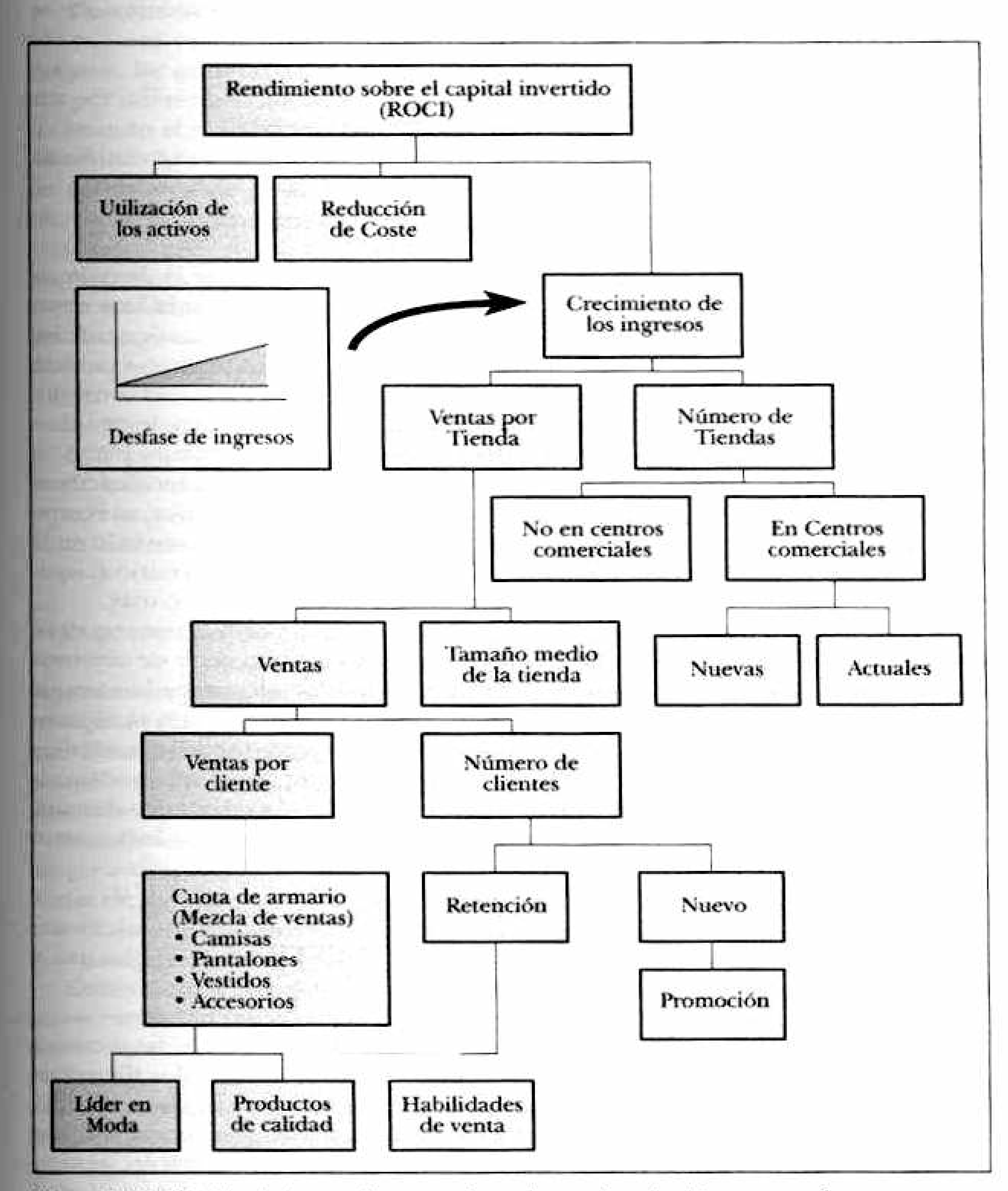


Figura 10.2. Establecimiento de metas basadas en la relación causa-efecto en Kenyon Stores

mente la meta de crecimiento de los ingresos en los aumentos que se exigían en:

- el número de nuevas tiendas,
- el número de nuevos clientes atraídos a cada tienda,
- porcentaje de compradores potenciales de cada tienda convertidos en compradores reales, y
- compra media por cliente.

Se evaluaron varios marcos hipotéticos. Uno asumía que la división seguiría manteniendo la misma estrategia inmobiliaria de tener la base en un centro comercial. Bajo este marco hipotético, la meta de crecimiento de los ingresos sólo podía alcanzarse teniendo unas ventas por metro cuadrado superiores en más del 50 % a lo que cualquiera en el sector había conseguido nunca. Nadie tenía ganas de comprometerse a un aumento de esta clase en este indicador. En un marco hipotético alternativo, el equipo pensó en crear una nueva clase de tienda que pudiera posicionarse en localizaciones no tradicionales. Después de una reflexión y evaluación ulterior, el equipo ejecutivo pensó que este marco hipotético era factible y se convirtió en la base para una estrategia revisada que, al final del ejercicio, permitió al equipo ejecutivo comprometerse con la meta de doblar las ventas, o más.

El proceso de planificación de marcos hipotéticos permitió que un objetivo en apariencia imposible fuera descompuesto en una serie de objetivos más pequeños que, todos juntos, permitirían que se alcanzara la meta de crecimiento de los ingresos. Al definir los inductores clave para el objetivo de crecimiento de los ingresos y comprometerse con metas e iniciativas para cada inductor, los directivos estuvieron de acuerdo en que podían alcanzar la meta del crecimiento de los ingresos. Además, el cuadro de mando proporcionaba una herramienta para seguir y controlar lo bien que se estaba implantando la estrategia.

LA IDENTIFICACIÓN DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Una vez que se han establecido las metas para los indicadores financieros, de cliente, de proceso interno y de formación y crecimiento, los directivos pueden valorar si las iniciativas actuales les ayudarán a conseguir estas metas ambiciosas o si se necesitan nuevas iniciativas. En la actualidad, muchas organizaciones tienen muchas iniciativas en marcha; por ejemplo, gestión de calidad total, competencia basada en el tiempo, delegación de poder en los empleados (*empowerment*) y reingeniería.

Desgraciadamente, es frecuente que estas iniciativas no estén vinculadas a la consecución de una mejora seleccionada para los objetivos estratégicos. Así pues, los esfuerzos son gestionados de forma independiente, patrocinados por diferentes paladines y compiten entre sí por unos recursos escasos, incluyendo el más escaso de todos: el tiempo y la atención de la alta dirección. Cuando se utiliza el Cuadro de Mando Integral como la piedra angular del sistema de gestión de una empresa, las diversas iniciativas pueden centrarse en la consecución de los objetivos, indicadores y metas de la organización.

Aunque la formulación y movilización de las iniciativas para alcanzar metas ambiciosas es en gran parte un proceso creativo, existen tres mecanismos para que un proceso de planificación basado en el Cuadro de Mando Integral pueda mejorar y canalizar esta creatividad:

1. El programa del «indicador que falta»
2. Programas de mejora continua vinculados a indicadores de cambio
3. Iniciativas estratégicas, como los programas de transformación y reingeniería, vinculados a la mejora radical en los inductores clave de la actuación.

El programa del «indicador que falta»

El primer conjunto de oportunidades para la mejora de la actuación se presenta inmediatamente después del diseño de un Cuadro de Mando Integral. Descubrimos invariablemente que no hay datos disponibles por lo menos para el 20 % de los indicadores del cuadro de mando. Recuerden la discusión en el capítulo 6 sobre la escasez de indicadores para el desarrollo y recualificación de los empleados. También aquí, los indicadores que faltan no acostumbran a ser un problema de datos, sino que revelan un problema de gestión: «Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo». Si no existen datos para apoyar una medida, el proceso de gestión para un objetivo estratégico clave es probable que sea inadecuado o inexistente.

Como ejemplos específicos, los indicadores que faltaban en National Insurance incluían puntos como el cumplimiento de las regulaciones, la eficacia de las reclamaciones, la satisfacción del asegurado y los niveles de competencia. Los indicadores que faltaban en Metro Bank consistían en el coste del servicio de depósitos, la cuota de segmento de mercado seleccionado, la tasa de errores en el servicio y los niveles de competencia. En Pioneer Petroleum los indicadores que faltaban eran la retención del cliente, la calidad del concesionario, la calidad del servicio y la competencia técnica. Los indicadores ausentes de cada una de estas organizaciones indicaban que los

directivos no eran capaces de gestionar algunos procesos críticos que ahora se consideraban esenciales para el éxito estratégico.

Por ejemplo, la incapacidad de Metro para medir el coste del servicio de depósitos significaba que los directivos de marketing no podían determinar si un cierto cliente era rentable o no. El desarrollo de este indicador condujo a extender su modelo de costes, basado en las actividades de medir únicamente los costes del producto, a medir la rentabilidad del cliente. Por último, esta iniciativa permitió a Metro volver a estructurar sus ofertas de precios y servicios para dirigirlos a unos segmentos de mercado más seleccionados. La incapacidad de National Insurance para medir la eficacia de las reclamaciones significaba que no podía adaptar su proceso de gestión de las reclamaciones para los apartados especializados en los que pensaba operar. La falta de un proceso de gestión de reclamaciones a la medida era una barrera para toda la estrategia de National. Para corregir este vacío, la empresa desarrolló un nuevo enfoque de gestión de reclamaciones que podía ser adaptado a la medida de las posiciones individuales. La incapacidad de Pioneer de medir la retención del cliente significaba que sus directivos de marketing no podían gestionar de forma eficaz el programa de segmentación de mercado. Al desarrollar el programa para obtener este indicador, los directivos de Pioneer obtuvieron también los mecanismos para recoger y monitorizar información sobre las preferencias de los clientes seleccionados.

En cada uno de estos casos, el indicador que faltaba era sólo la punta del iceberg. La institución de un proceso para recoger datos para el indicador condujo a la organización a desarrollar iniciativas estratégicas que no sólo reunirían información relevante, sino que además facilitarían una mejor gestión de un proceso interno crítico. Ambos factores son esenciales para una actuación de calidad superior.

Las iniciativas estratégicas dirigidas a la mejora radical de los inductores de la actuación

Es frecuente que los directivos saquen la conclusión de que la solución local de problemas para mejorar de forma continua los procesos críticos no permitirá que se alcancen las metas ambiciosas de tres a cinco años. Este vacío señala la necesidad de desarrollar y utilizar formas enteramente nuevas de conseguir estos procesos. Así pues, el enfoque del cuadro de mando proporciona la justificación y el enfoque frontal para la transformación y reingeniería de la organización. En lugar de limitarse a aplicar un proceso fundamental de nuevo diseño a cualquier proceso local en que puedan obtenerse ganancias fácilmente, los directivos desarrollan o reestructuran procesos que serán críticos para el éxito estratégico de la organización. Y a

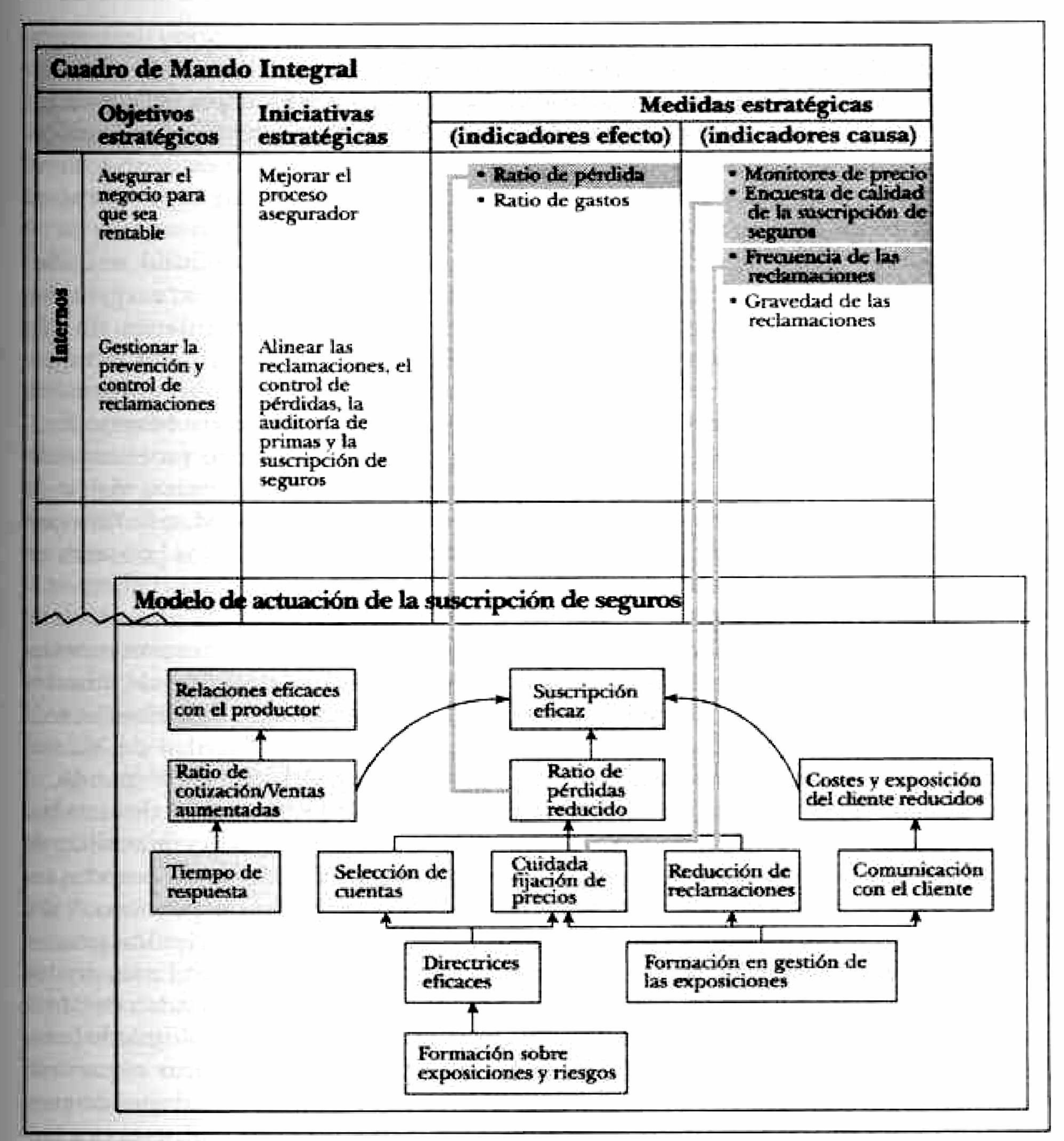


Figura 10.3. Los indicadores de actuación de National Insurance reflejan los complejos procesos de negocio subyacentes.

diferencia de los programas convencionales de reingeniería, en que el objetivo es la reducción masiva de los costes (la lógica de cortar y quemar), el objetivo de un programa de transformación o reingeniería no tiene porqué ser medido por el dinero que ahorra. Las metas de la iniciativa estratégica

pueden ser reducciones espectaculares de tiempo en los ciclos de cumplimentación de pedidos, unos tiempos de llegada al mercado más cortos en los procesos de desarrollo de producto y unas mejores capacidades de los empleados. Estas metas no financieras pueden ser utilizadas para justificar y monitorizar las iniciativas estratégicas ya, que el Cuadro de Mando Integral ha establecido la vinculación de estos indicadores con las mejoras espectaculares en la actuación financiera futura.

Lo más importante, cuando el poder del cuadro de mando se utiliza para impulsar los programas de transformación y reingeniería, es que la organización puede centrarse en los temas que originan crecimiento, no sólo en aquellos que reducen costes y aumenta la eficiencia. De nuevo, el ingrediente clave para establecer prioridades para los programas de reingeniería son las relaciones de causa-efecto encajadas en el Cuadro de Mando Integral. Recuerden el ejemplo de National Insurance (descrito en el capítulo 7), que desarrolló un cuadro de mando para clarificar su nueva visión de convertirse en un asegurador especializado. El Cuadro de Mando Integral se convirtió en el punto de partida para la reingeniería de los procesos de suscripción, gestión de reclamaciones y gestión de las agencias.

La figura 10.3 ilustra la forma en que los indicadores de alto nivel del cuadro de mando conducen a desarrollar un modelo de actuación más detallado para el proceso de suscripción. El Modelo de Actuación de Suscripción identificó los factores del proceso de suscripción que contribuían más profundamente a los resultados que se buscaban en el Cuadro de Mando Integral. Por ejemplo, el indicador del resultado del cuadro de mando, el ratio de pérdida, fue impulsado por tres factores: la selección de cuentas, una correcta fijación de precios y menos reclamaciones. Estos factores, a su vez, eran impulsados por la cuestión de si la organización tenía o no las capacidades para aprender respecto a riesgos y exposiciones específicas. Tal y como ilustra la figura 10.4, el Modelo de Actuación de Suscripción generó las bases de un Sistema de Sobremesa diseñado para apoyar al asegurador sobre el terreno. El modelo de actuación vinculado con el Cuadro de Mando Integral permitió el desarrollo de una plataforma de tecnología de la información que se centraba en el objetivo estratégico de mejorar el proceso de suscripción de pólizas de seguros. El objetivo del cuadro de mando permitió que el equipo ejecutivo de National invirtiera en los inductores a largo plazo, incluyendo inversiones importantes en la tecnología de la información y adquisición de datos, que por último crearían el éxito financiero de la organización.

A la inversa, las empresas deberían revisar todas sus iniciativas actuales para determinar si están contribuyendo a la consecución de uno o más objetivos del cuadro de mando. Por ejemplo, poco después de la fusión que originó la creación de Metro Bank, este había lanzado más de 70 programas

diferentes. Cada uno de ellos estaba pensado para conseguir una institución más competitiva y de mayor éxito, pero ninguno de ellos estaba integrado en una estrategia general. Cuando estaban construyendo su Cuadro de Mando Integral, los ejecutivos de Metro abandonaron o consolidaron muchos de estos programas de acción. Por ejemplo, se abandonó un esfuerzo de marketing dirigido a los individuos de rentas altas, ya que se trataba de un programa de mejora operativa de la fuerza de ventas destinado a reforzar las habilidades de venta existentes. Los directivos lo reemplazaron por un gran programa de recualificación más acorde con el objetivo estratégico de transformar a los vendedores en asesores financieros en los que se pudiera confiar, capaces de vender una amplia gama de productos recientemente introducidos.

Es evidente que las organizaciones también deberían vincular sus decisiones de inversión a sus planes estratégicos. Aunque este objetivo parece obvio y es parte de la retórica de los ejercicios de planificación más estratégicos, en la práctica son muchas las organizaciones que no vinculan sus inversiones a las prioridades estratégicas a largo plazo.[2] La justificación para la mayoría de inversiones sigue ligada a indicadores financieros de mira estrecha, como el plazo de recuperación y los flujos descontados, que no están, necesariamente, vinculados al desarrollo de capacidades estratégicas, o incluso a mejoras tácticas en variables no financieras, como la calidad, la satisfacción del cliente y las habilidades de la organización y los empleados.[3]

Los equipos de alta dirección niegan que dependan exclusivamente de indicadores financieros para sus decisiones sobre inversiones. Sostienen que el análisis formal de los recursos generados descontados es sólo una parte de un proceso, mucho más complejo, de asignación de recursos. Insisten en que reconocen que el impacto de una inversión sobre los competidores, la organización y los mercados de capital puede sobrepasar la importancia de los cálculos.[4] Sin embargo, la mayoría de organizaciones siguen asignando recursos mediante la utilización de mecanismos incrementales y de presupuestos tácticos de capital que ponen el énfasis en las medidas financieras, fácilmente cuantificadas, de los *cash flows* a plazo casi inmediato. No incorporan formalmente el desarrollo de capacidades a largo plazo en sus proce-

2. C. Y. Baldwin y K. B. Clark, «Capital-Budgeting Systems and Capabilities Investments in US Companies after the Second World War», *Business History Review* (primavera 1994): 73-109.

3. *Ibid.*; y R. S. Kaplan, «Must CIM Be Justified by Faith Alone», *Harvard Business Review* (marzo-abril 1986): 87-97; R. L. Hayes y D. A. Garvin, «Managing as If Tomorrow Mattered», *Harvard Business Review* (mayo-junio 1982): 71-79.

4. G. Donaldson, *Managing Corporate Wealth: The Operation of a Comprehensive Financial Goals System* (Nueva York: Basic Books, 1984).

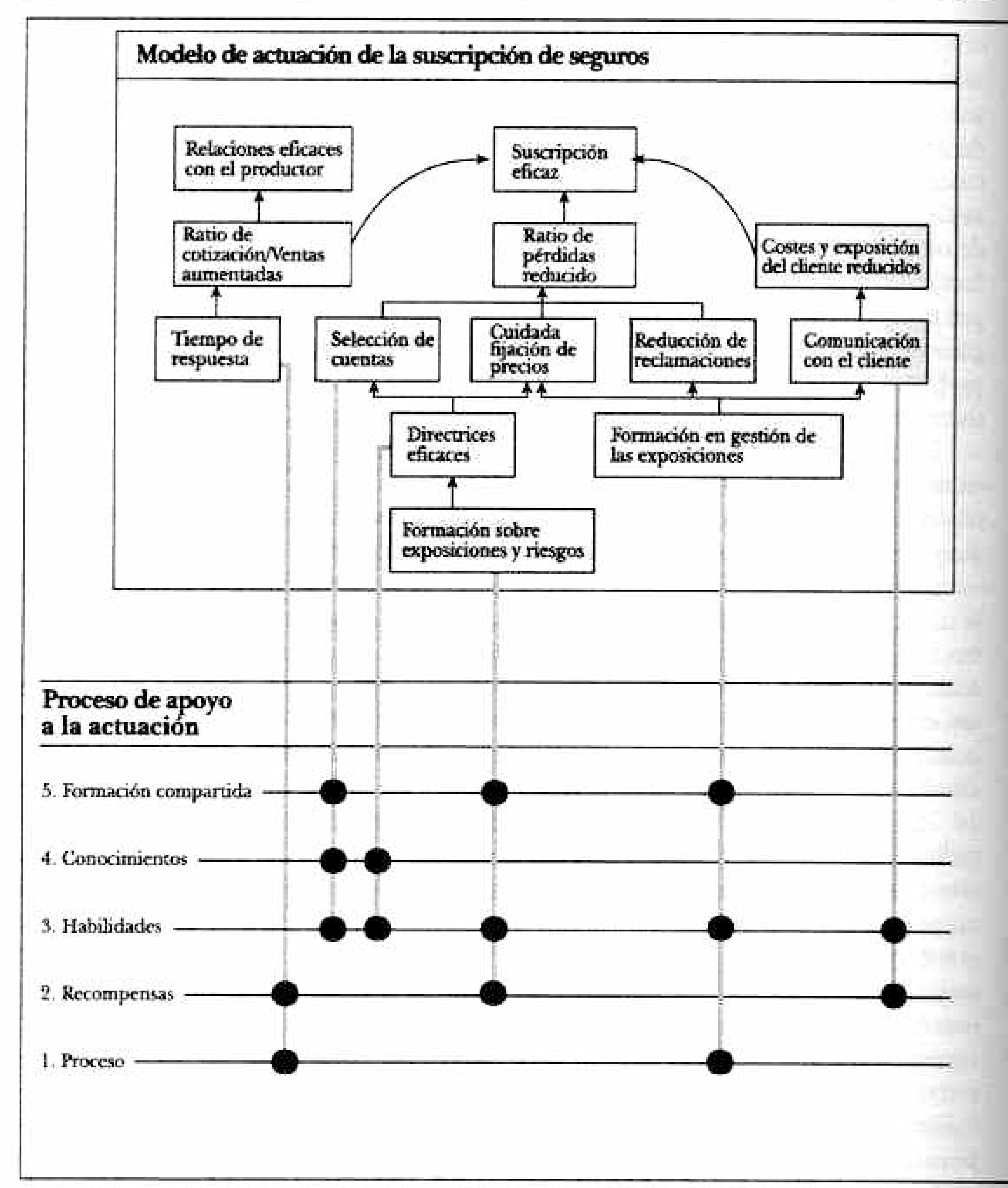


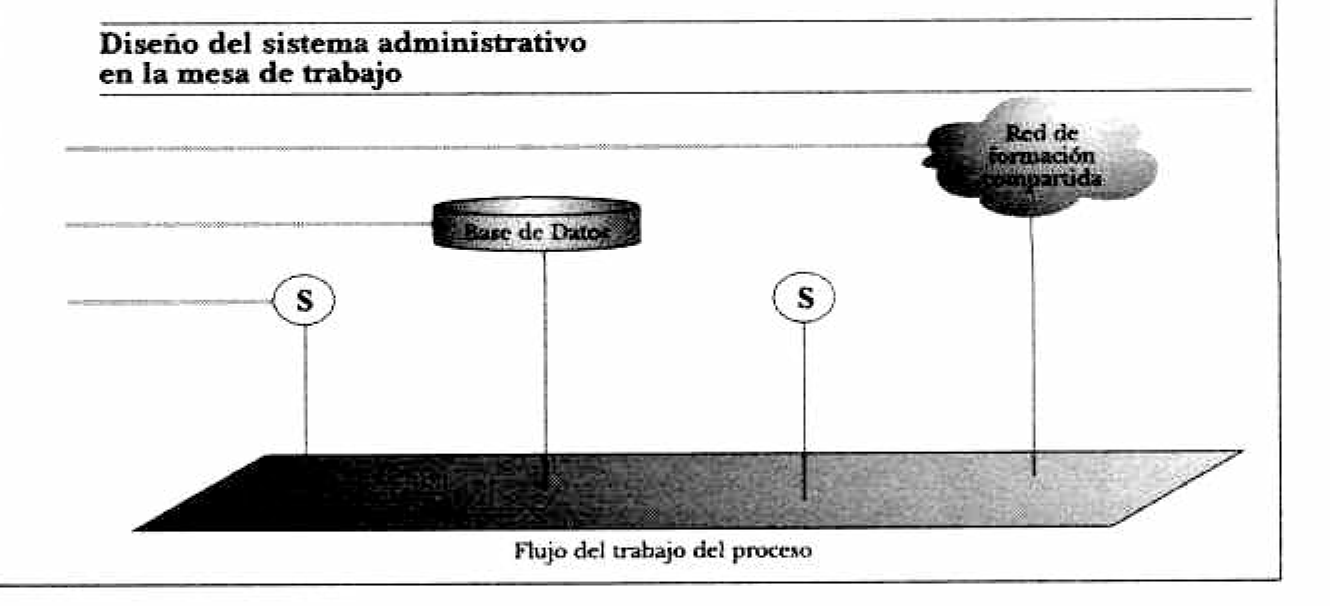
Figura 10.4. Transformación del negocio de National Insurance a través de un proceso de diseño estructurado

sos y decisiones de asignación de recursos. El Cuadro de Mando Integral supera este vacío al suministrar a los ejecutivos un mecanismo para incorporar consideraciones estratégicas en el proceso de asignación de recursos.

Por ejemplo, una organización (ver figura 10.5) utiliza ahora sus indicadores del cuadro de mando para evaluar el impacto de cada inversión po-

Cuadro de Mando Integral

	Objetivos estratégicos	Iniciativas estratégicas	Medidas estratégicas (indicadores efecto)	Medidas estratégicas (indicadores causa)
Internos	Asegurar el negocio para que sea rentable	Mejorar el proceso asegurador	• Ratio de pérdida • Ratio de gastos	• Monitores de precio • Encuesta de calidad de la suscripción de seguros • Frecuencia de las reclamaciones • Gravedad de las reclamaciones
	Gestionar la prevención y control de reclamaciones	Alinear las reclamaciones, el control de pérdidas, la auditoría de primas y la suscripción de seguros		



Flujo del trabajo del proceso

tencial. Se establece una ponderación relativa para los indicadores, otorgando un énfasis significativo a los indicadores financieros, como la rentabilidad y los rendimientos sobre el capital, pero también a los inductores de la actuación financiera futura, como la calidad, el servicio y la retención del cliente. Las inversiones individuales están clasificadas por su impacto gene-

ral sobre la fórmula del cuadro de mando. Se seleccionan las inversiones mejor clasificadas que encajan dentro del presupuesto de inversiones.

Chem-Pro, un fabricante de productos industriales basados en polímeros, utilizó una variante de este enfoque para racionalizar sus inversiones estratégicas. La alta dirección de Chem-Pro creía que las oportunidades de inversión no debían ser una serie de proyectos independientes que debían ser evaluados y justificados uno por uno, utilizando criterios financieros tradicionales. En lugar de ello, reconocían que para alcanzar objetivos estratégicos debían iniciarse varios programas vinculados, cada uno de ellos enfocado en un factor diferente pero relacionado. El Cuadro de Mando Integral de Chem-Pro identificó cinco iniciativas estratégicas necesarias para ejecutar su estrategia (ver la figura 10.6). Se pusieron de manifiesto explícitamente los inductores de la actuación para cada iniciativa. Tal como se muestra en la figura 10.7, una iniciativa estratégica –aumentar la eficacia del marketing y de las ventas– constaba de nueve programas de acción, cada uno dirigido a un inductor en particular par aumentar la eficiencia de las ventas y el marketing. Un enfoque presupuestario tradicional evaluaría cada programa independientemente. Muchos de los que podrían considerarse programas de gastos discrecionales, requerirán la obtención de fondos procedentes de los presupuestos del año en curso, y no de un presupuesto dedicado a conseguir objetivos estratégicos a largo plazo. Los directivos que funcionan bajo un proceso de evaluación tradicional es poco probable que vean el impacto acumulativo resultante de invertir en el paquete completo de iniciativas vinculadas, y, en efecto, muchos de los programas individuales fracasarán en los procesos de revisión del presupuesto de inversiones y de explotación.

Proyecto	Financiero 40 %	Cliente 20 %	Interno 20 %	Formación 20 %		Inversión en el proyecto	Acumulado
XXX	36	17	20	9	82	XXX	XXX
XXX					78	XXX	XXX
XXX					76	XXX	XXX
XXX					59	XXX	XXX
Corte de la inversión							
XXX					48	XXX	XXX
XXX					40	XXX	XXX
XXX					32	XXX	XXX
XXX					25	XXX	XXX

Figura 10.5. El proceso de presupuesto de inversiones que utiliza los criterios del Cuadro de Mando Integral.

El enfoque de iniciativa estratégica utilizado por Chem-Pro aseguraba que todo el complemento de programas necesario para alcanzar mejoras espectaculares en cuanto a la actuación futura estaría instalado. Como primera parte del proceso de planificación, se identificaron todos los programas de gastos discrecionales y de presupuestos de inversiones. Sólo se aprobaron aquellos que apoyaban una iniciativa estratégica. Los directivos de Chem-Pro habían propuesto inicialmente muchos programas de gastos que no estaban relacionados con la consecución de objetivos estratégicos. Este primer tamiz eliminó más del 40 % de estas propuestas. Un segundo paso, que evaluó el impacto de los supervivientes sobre las metas estratégicas, eliminó otro 10 % de los programas de gastos. El proceso también puso de relieve vacíos, donde no se habían propuesto programas de inversión para alcanzar ambiciosas metas para algunos de los objetivos del Cuadro de Mando Integral. La identificación de estos vacíos condujo a que se asignaran fondos a nuevas iniciativas. Chem-Pro utilizó su cuadro de mando para evaluar sus gastos discrecionales e inversiones. Después de ver este proceso por primera vez, un miembro del comité ejecutivo dijo: «En el pasado, teníamos actividades sin ningún enfoque que se daban en todas partes. Era como tener "mil puntos de luz". Las actividades nos dejaban un poco mejor, pero había gran cantidad de esfuerzo que era contraproducente y que no era acumulativo. El Cuadro de Mando Integral es como un prisma a través del cual se enfocan todas nuestras inversiones. En lugar de mil puntos de luz, ahora tenemos un láser. Todas nuestras energías están dirigidas a unas cuantas metas críticas».

Una vez que el Cuadro de Mando Integral ha articulado la estrategia e identificado los inductores para realizarla, las empresas pueden:

- Identificar nuevas iniciativas estratégicas;
- Centrarse en una multitud de iniciativas estratégicas: programas de mejora continua, reingeniería y transformación; y
- Alinear los programas de inversiones y de gastos discrecionales

para cerrar el vacío entre las ambiciosas metas de tres a cinco años para los inductores críticos del cuadro de mando y los niveles de actuación actuales. Este es el proceso que moviliza más claramente al cuadro de mando para que traduzca la estrategia en acción.

La identificación de iniciativas corporativas y de negocios cruzados

Un elemento importante en el proceso de planificación es la identificación de los vínculos de la unidad estratégica de negocios con otras UEN de la corporación y con actividades funcionales realizadas a nivel corporativo. La

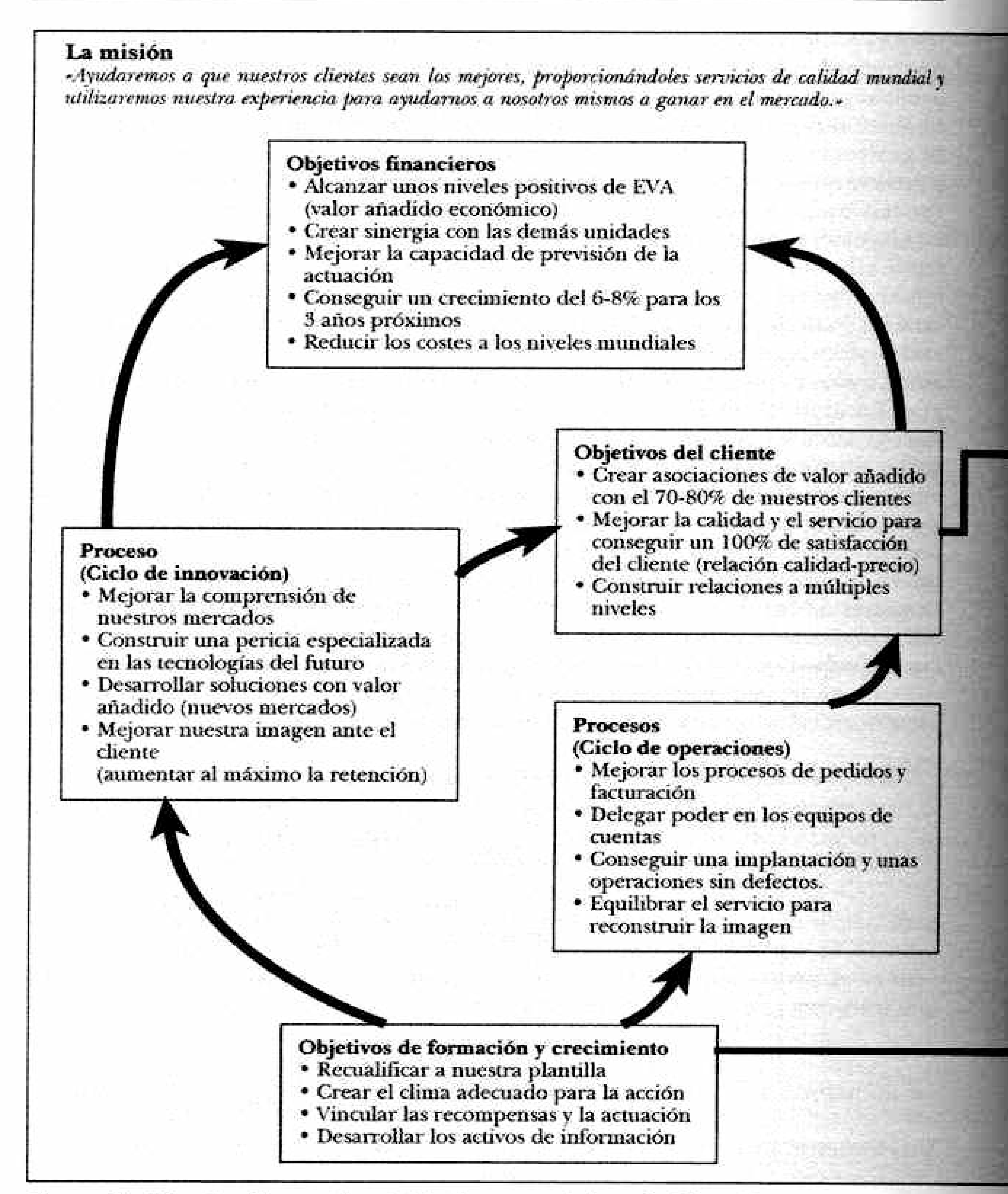


Figura 10-6 Cuadro de mando e iniciativas estratégicas de Chem-Pro.

Iniciativas estratégicas

1. Ciclo de desarrollo
Mejorar el ciclo de desarrollo del negocio a fin de conseguir el 75% de nuestros ingresos de asociaciones de valor añadido y impulsar el crecimiento de los ingresos anuales en un 15% para 1998.

2. Gestión de las Cuentas/Ventas
Mejorar de forma espectacular los procesos de ventas y marketing a fin de conseguir un crecimiento de las ventas que exceda el crecimiento del mercado en un 2% y que en 1998 añada 5 puntos de margen.

3. Gestión de los pedidos y de facturación
Desarrollar un proceso fiable de seguimiento de pedidos y de facturación que reduzca la pérdida de ingresos en un 1%, reducir la tasa de errores en un 1%, reducir el coste por pedido en un 50% y mejorar de forma espectacular la satisfacción del cliente.

4. Habilidades del personal
Desarrollar las habilidades de nuestro personal a fin de que en 1998 el 100 de las habilidades estratégicos estén asumidas.

5. Activos de Información
Desarrollar las bases de datos de actuación y de clientes que son necesarias para apoya la estrategia.

vinculación con otras UEN proporciona oportunidades para reforzar la acción de ambos y compartir las mejores prácticas. Estas oportunidades incluyen desarrollar y compartir conocimientos respecto a tecnologías críticas, coordinando los esfuerzos de marketing con los clientes comunes, y compartiendo los recursos de producción y distribución cuando existen importantes economías de escala o de diversificación. Una de las funciones importantes a nivel corporativo es proporcionar mecanismos gracias a las cuales puedan identificarse y explotarse estas oportunidades de sinergia a través de las UEN descentralizadas. El Cuadro de Mando Integral proporciona un mecanismo de esta clase.

Por ejemplo, la figura 10.8 muestra la forma en que Kenyon Stores utiliza el cuadro de mando para coordinar la planificación y acción estratégicas para sus empresas individuales. El cuadro de mando corporativo definió las

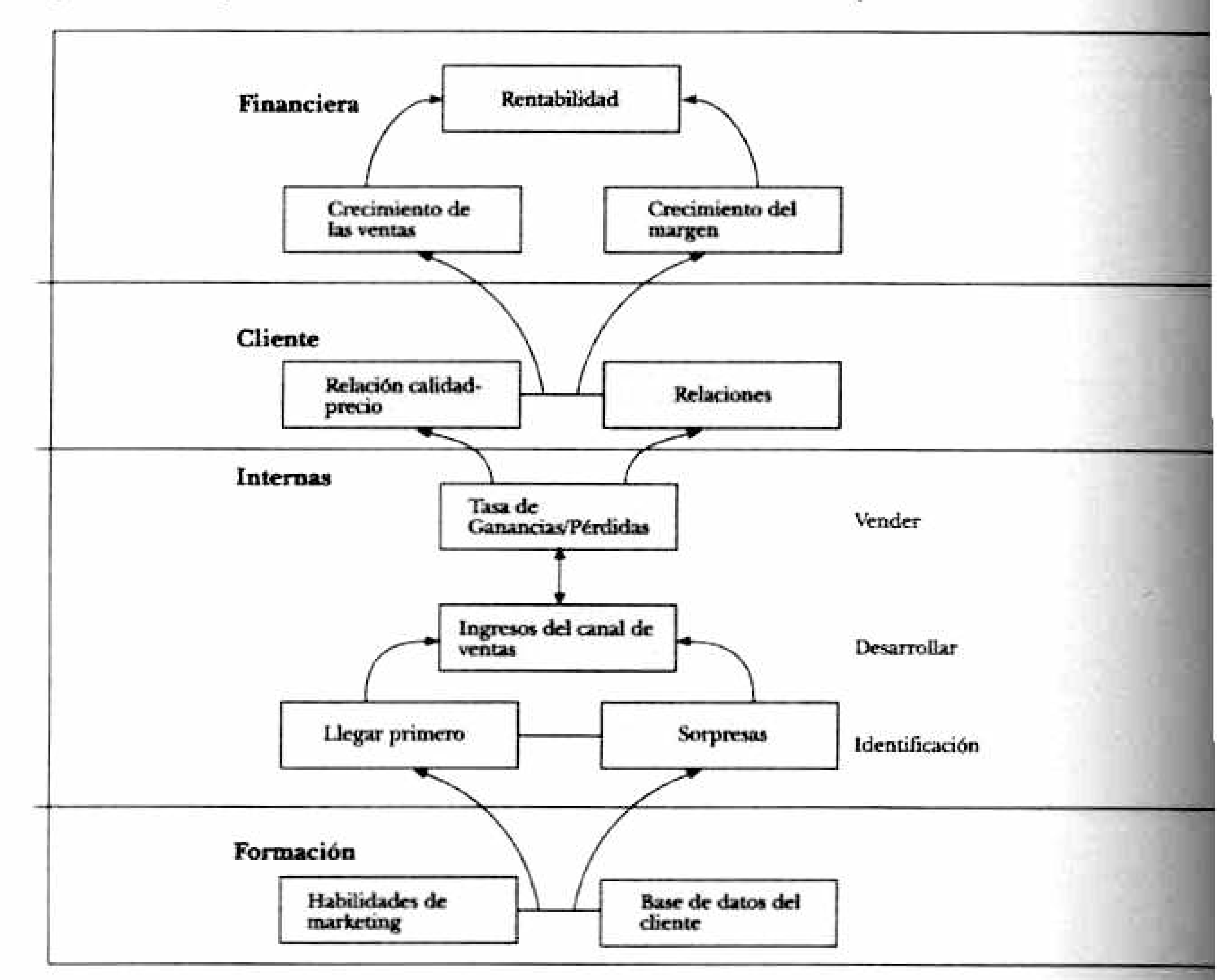


Figura 10.7. La iniciativa estratégica de ventas y de gestión de cuentas de Chem-Pro.

prioridades estratégicas comunes para todas las empresas individuales en funcionamiento. Luego cada UEN desarrolló su propia estrategia y Cuadro de Mando Integral, en el que la agenda corporativa estaba adaptada a medida de sus circunstancias específicas. Las funciones de apoyo centralizadas de Kenyon podían luego construir a partir de los cuadros de mando de las empresas individuales en funcionamiento para desarrollar sus propios planes e iniciativas estratégicas, que servirían a los objetivos de las UEN individuales, y además alcanzar las operaciones de economía de escala que justificaban un recurso centralizado. Por ejemplo, todas las UEN, alquilaban inmuebles en centros comerciales por todo el país. Como sea que los inmuebles no eran un diferenciador para cada empresa operativa, la corporación estableció un departamento inmobiliario central que desarrolló la especialidad de identificar locales sobresalientes y hacer los contratos con los

Objetivo	Indicadores	Meta	Programa de acción
Sobrepasar el crecimiento del mercado Crecimiento rentable	Crecimiento de las ventas Crecimiento del margen	Crecimiento del mercado + 2 % + 5 puntos en 3 años	
Valor percibido a cambio del dinero Relaciones a niveles múltiples	Encuestas al cliente # Número de contactos con patrocinadores seleccionados	Clasificado en el número 1 por el 75 % 100 %	Programa de grupo de enfoque Programa de penetración de cuentas
Aumentar al máximo la retención Desarrollar los mercados regionales Identificar los nuevos mercados rentables	Tasa de ganancias/ pérdidas Ingreso potencial del canal de ventas # Número de clientes potenciales que llegaron primero # Número de sorpresas	Pasa del 60 % en los segmentos seleccionados Aumenta en un 30 % Duplica el número actual en 2 años Se reducen en un 50 % en 2 años	Una oportunidad crítica para apoyar la ventas Programa de venta de referencia Empujar el programa de marketing y de imagen Programa de marketing según la meta seleccionada
Desarrollar las habilidades de marketing Desarrollar la base de datos del cliente	Porcentaje de habilidades estratégicas de las que se dispone Porcentaje de clientes con atributos clave conocidos	El 100 % en 2 años El 80 % en 2 años	Programa de habilidades de ventas Bases de datos del cliente Sistema de formación en ventas

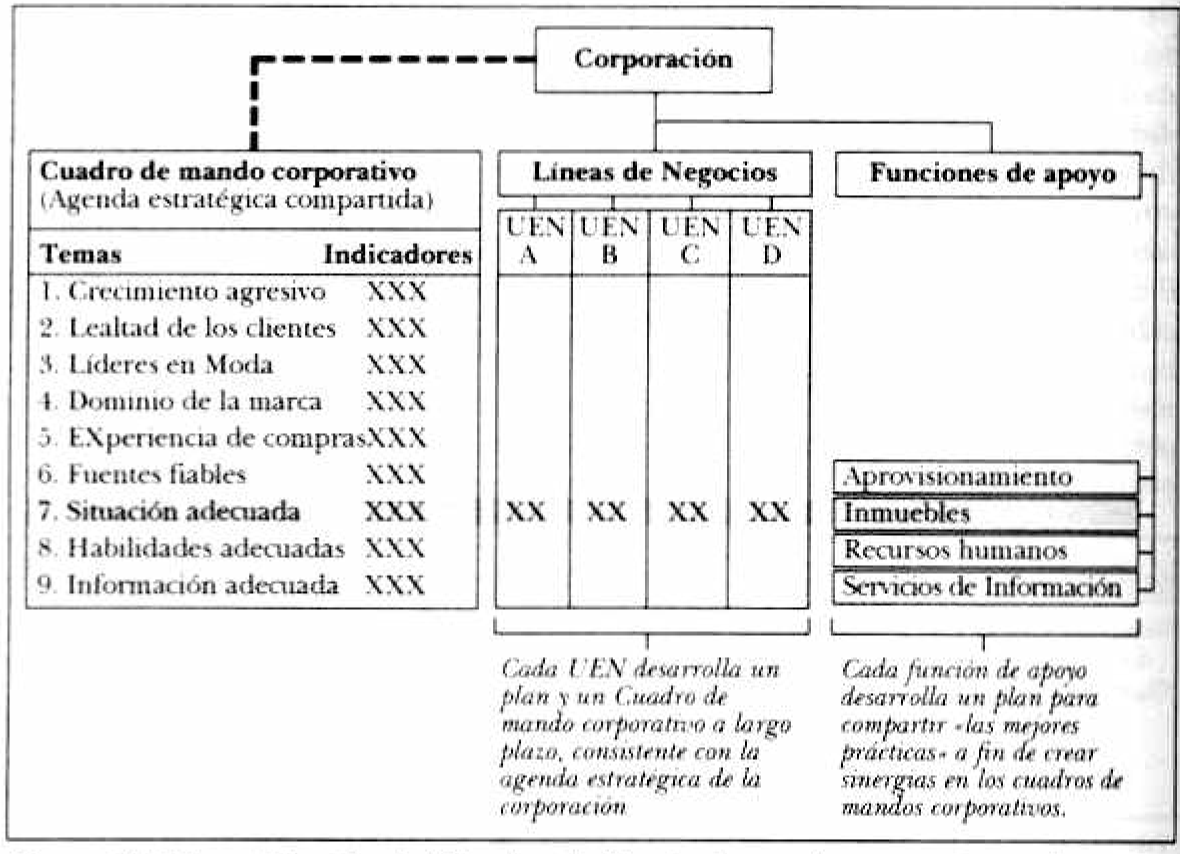


Figura 10.8. La utilización del Cuadro de Mando Integral para gestionar sinergias de negocios cruzados.

agentes inmobiliarios de los centros comerciales. El departamento inmobiliario empleó su considerable experiencia en beneficio de las necesidades individuales de cada UEN.

El proceso de coordinación, facilitado por el intercambio de información a través de la corporación, la UEN y el departamento de apoyo de los cuadros de mando integrales, permitió que el departamento inmobiliario identificara cuándo era posible traspasar arrendamientos de una a otra UEN de una empresa: por ejemplo, cuando una UEN estaba contratando tiendas en un área y otra UEN estaba creciendo en la misma área. Aunque esta clase de coordinación podría teóricamente haberse llevado a cabo en el pasado, en la práctica, la utilización conjunta de la información con respecto a las estrategias de las UEN individuales no era lo suficientemente detallada para conseguir esta clase de coordinación. La articulación explícita de objetivos e iniciativas de varios años a través del Cuadro de Mando Integral permitió que los departamentos de apoyo de la corporación prestaran un servicio espectacularmente mejor a las UEN.

Otras empresas están también utilizando cuadros de mando integrales

para obligar a sus funciones a nivel corporativo a volverse más eficientes y más orientadas al cliente. Tal como hemos comentado en el capítulo 8, Larry Brady de FMC Corporation ha preguntado a sus departamentos staff sobre su estrategia. ¿Se les retiene porque tienen un coste más bajo que los proveedores externos? ¿O se retiene a los grupos a nivel corporativo porque ofrecen unos servicios únicos o superiores que no podrían obtenerse de proveedores externos o de grupos descentralizados en las filiales del grupo? Si el servicio suministrado desde la central no ofrece menores costes, productos únicos o un servicio superior, la teoría de disponer de un grupo de nivel corporativo que proporcione este servicio se evapora.

De forma similar, Pioneer Petroleum utilizó un enfoque estructurado para conseguir la integración funcional cruzada. Se dio cuenta de que de la gestión compartida y del suministro de ciertos aspectos como desarrollo de las franquicias, publicidad, actuación medioambiental y programas de seguridad, se derivaban unas importantes economías de masa. El problema era que en la central el personal había perdido el contacto con el mercado y se habían vuelto caros e ineficaces. Para volver a orientar el negocio, Pioneer exigió que cada grupo corporativo desarrollara un «acuerdo o contrato de servicios» que definía la relación entre el grupo y sus clientes, las UEN operativas. El acuerdo detallaba el servicio que se proporcionaría a la UEN, así como su coste, tiempo de respuesta y nivel de calidad. El acuerdo de servicio fue incorporado en un Cuadro de Mando Integral para el personal a nivel corporativo.

El cuadro de mando proporciona una estructura común para la organización del proceso de planificación de los departamentos de apoyo corporativos. Permite que estos departamentos comprendan las estrategias de toda la corporación y de las UEN individuales, a fin de que los departamentos de apoyo puedan desarrollar y entregar mejores servicios que ayuden a las unidades operativas y a la corporación a conseguir sus objetivos estratégicos.

La vinculación con los presupuestos y asignaciones anuales de recursos

En la actualidad la mayoría de organizaciones tienen unidades organizativas separadas para la planificación estratégica y los presupuestos de explotación. El proceso de planificación estratégica –como el proceso que define los planes, metas e iniciativas estratégicas a largo plazo comentadas hasta ahora en este capítulo– opera en un ciclo anual. A la mitad de cada año fiscal el equipo de alta dirección se marcha durante varios días para participar en unas discusiones activas, moderadas por los directores generales de planificación y desarrollo y ocasionalmente por asesores externos. El resultado

de este ejercicio es un plan estratégico para decidir dónde espera (o confía, o ruega) encontrarse la empresa al cabo de tres, cinco y diez años. Es típico que estas expectativas se codifiquen en unos documentos que permanecen en las estanterías de los ejecutivos durante los siguientes doce meses.

Durante el año está en marcha un proceso presupuestario separado, dirigido por el personal de finanzas, para establecer las metas financieras de ingresos, gastos, beneficios e inversiones para el siguiente año fiscal. Este proceso culmina el mes 10 u 11 del año con un presupuesto aprobado para el año venidero. El presupuesto consta casi en su totalidad de cifras financieras, que acostumbran a tener muy poca relación con los objetivos a cinco años del plan estratégico que, en estos momentos, se encuentra hibernando.

¿Qué documento es el que se discute durante el año siguiente cuando los directivos de la corporación y de la unidad de negocio se reúnen mensual y trimestralmente? Es habitual que sólo sea el presupuesto, ya que las revisiones periódicas se centran en comparaciones de los resultados actuales con los presupuestados, línea por línea y artículo por artículo, y cuando se encuentran grandes variaciones se piden explicaciones. ¿Cuándo se discute el plan estratégico? Probablemente durante la siguiente reunión anual de planificación estratégica se vuelvan a formular nuevos planes a tres, cinco y diez años.

Los procesos de planificación y explotación estratégica son demasiado importantes para ser tratados como procesos independientes. La planificación estratégica debe estar vinculada al presupuesto de explotación, si es que la acción ha de estar ligada a la visión. El proceso de establecimiento de metas que se ha descrito antes en este capítulo fija unas aspiraciones sobre los aspectos en los cuales la unidad de negocio debe conseguir tener una actuación sensacional en los indicadores estratégicos de las cuatro perspectivas del cuadro de mando. Los recursos y las iniciativas se emplean para empezar el viaje, para cerrar el vacío entre la actuación presente y las metas que hay que conseguir durante los siguientes tres a cinco años. Pero los directivos no pueden esperar durante todos estos años para decidir si sus estrategias, o sea sus teorías, son válidas. Necesitan comprobar continuamente tanto la teoría que subyace en la estrategia como la forma como ésta se está implantando. Una condición necesaria para esta comprobación es la formulación de metas específicas a corto plazo para los indicadores del cuadro de mando. Estas metas son la expresión tangible de las creencias de los directivos con respecto a la velocidad e impacto de los programas e iniciativas actuales sobre los indicadores estratégicos.

En realidad, este proceso expande el proceso presupuestario tradicional para incorporar las metas estratégicas y operativas. Es tradicional que el proceso anual presupuestario establezca unas metas detalladas a corto plazo para los indicadores financieros, como las ventas, gastos de explotación,

margen bruto, gastos generales y administrativos, margen de explotación, beneficio neto, *cash flow* y rendimientos sobre las inversiones. Además, establece y autoriza los niveles de gasto para las inversiones, investigación y desarrollo y para las actividades de marketing y promoción. Esta clase de planificación financiera a corto plazo tan detallada sigue siendo importante, pero el proceso presupuestario debería abarcar, además, la esperada actuación a corto plazo sobre los indicadores y objetivos estratégicos de las otras tres perspectivas del cuadro de mando. O sea, como parte del proceso integrado de planificación y presupuestos, los ejecutivos deberían establecer unas metas a corto plazo que indiquen dónde esperan encontrarse, mensual o trimestralmente, en cuanto a los indicadores inductores de la actuación y el resultado para clientes y consumidores, innovación, procesos operativos, así como empleados, sistemas y alineación de la organización. Estas metas para el año siguiente establecen las expectativas de los logros a corto plazo, a lo largo del camino estratégico a largo plazo que la organización ha elegido.

Si el proceso de establecimiento de metas del plan de largo alcance se realiza de forma apropiada, el proceso presupuestario a corto plazo involucra únicamente la traducción del plan del primer año o de cinco años en presupuestos operativos para indicadores y objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas del cuadro de mando.

RESUMEN

Los procesos descritos en este capítulo –planificación, establecimiento de metas, alineación de la asignación de recursos y las iniciativas estratégicas, y los presupuestos– son críticos si hay que traducir unos ambiciosos y grandiosos objetivos estratégicos en acciones y realidades. Para muchas empresas, el proceso del cuadro de mando enfatiza la fase primaria del nuevo proceso de gestión: la traducción de la visión y la estrategia en objetivos e indicadores que pueden ser comunicados a los participantes internos y externos de la organización. Sin embargo, a menos que se dirijan recursos reales hacia la consecución de estos objetivos, éstos seguirán siendo unos objetivos distantes, no unas metas tangibles a las cuales se ha comprometido la organización. Al establecer unas metas a largo plazo para los indicadores estratégicos, al dirigir las iniciativas estratégicas y unos recursos importantes hacia la consecución de las mismas y especificar unas metas a corto plazo a lo largo del camino estratégico, los directivos se comprometen con la consecución de la visión de la organización y son responsables de ella.

Capítulo once

El feedback *y el proceso de aprendizaje estratégico*

En capítulos anteriores hemos descrito:

- la forma en que puede articularse la estrategia de un negocio como un conjunto de hipótesis sobre las relaciones de causa-efecto entre los indicadores del cuadro de mando (capítulo 7);
- cómo se realza la ejecución de la estrategia cuando los recursos humanos se comprometen a ello y están alineados con la estrategia (capítulo 9), y
- la forma en que las iniciativas estratégicas y los recursos financieros y físicos de la organización deben estar –todos ellos– vinculados con la estrategia (capítulo 10).

Estas acciones son consistentes con una formulación clara de la estrategia y su traducción en acción. Sin embargo, hay que añadir un elemento final para tener un completo sistema de gestión estratégica: un proceso de *feedback*, análisis y reflexión que compruebe y adapte la estrategia a las condiciones emergentes.

DE LAS ÓRDENES Y EL CONTROL A LA FORMACIÓN ESTRATÉGICA

Muchas empresas aún mantienen los sistemas jerárquicos de planificación y control diseñados para la competitividad de la era industrial. La estrategia se determina en lo más alto, cuando la alta dirección establece los objetivos a largo plazo, las políticas y la utilización de los recursos. Luego ordena a

los directivos de menos nivel y a los empleados que actúen de acuerdo a estos planes.[1] Los ejecutivos y los directivos utilizan un sistema de control de gestión para monitorizar la adquisición y uso de los recursos de acuerdo con el plan estratégico. Y aún más abajo en la organización, los sistemas de control operativo monitorizan la actuación a corto plazo de procesos operativos específicos y de empleados de primera línea.

Este enfoque jerárquico de la formulación e implantación de estrategia funciona bien cuando la alta dirección tiene una visión clara del destino de la organización y de las acciones que deben tomarse para alcanzar ese destino. Es un proceso de *feedback* de un solo bucle en el que el objetivo ha sido ya determinado y no cambiará. Las desviaciones de los resultados previstos no hacen que la gente se pregunte si los resultados previstos siguen siendo los resultados deseables. Tampoco se cuestiona si los métodos utilizados para conseguir los objetivos previstos siguen siendo apropiados. Las desviaciones de la trayectoria planeada se tratan como si fueran defectos y se lanzan acciones terapéuticas destinadas a devolver a la organización al camino que tenía previsto.

Sin embargo, las estrategias de hoy para las organizaciones de la era de la información no pueden ser así de lineales o estables. Los altos directivos necesitan *feedback* sobre estrategias más complicadas y con entornos competitivos más turbulentos. La estrategia planeada, aunque se haya iniciado con la mejor de las intenciones y con la mejor información disponible, puede que ya no sea apropiada o válida para las condiciones actuales.

Las organizaciones necesitan la capacidad de la formación de doble bucle, la que se da cuando los directivos cuestionan sus asunciones y reflexionan sobre si la teoría bajo la que han estado funcionando sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencia actual.[2] A veces, deben imaginar nuevas estrategias para capitalizar nuevas oportunidades, o para contrarrestar nuevas amenazas que no fueron previstas cuando se articuló el plan estratégico inicial. Con frecuencia las ideas para aprovechar nuevas oportunidades proceden de los directivos que se encuentran en el nivel más bajo de la organización. Mintzberg y Simons

1. Ver, por ejemplo, R. N. Anthony, *Planning and Control systems: A Framework for Analysis* (Boston: Harvard Business School, 1965).

2. Para una completa discusión de la formación de un solo bucle y de doble bucle en los procesos de gestión, ver C. Argyris, *Reasoning, Learning, and Action* (San Francisco: Jossey-Bass, 1982); *Strategy, Change and Defensive Routines* (Nueva York: Harper & Row, 1985); y «Teaching Smart People How to Learn», *Harvard Business Review* (mayo-junio 1991): 99-109.

identifican aspectos clave de esta visión emergente o más nueva de la estrategia.[3]

- Las estrategias son incrementales y emergen con el tiempo
- Las estrategias deseadas pueden ser sustituidas
- La formulación y la implantación de la estrategia están entretejidas
- Las ideas estratégicas pueden surgir en cualquier lugar de la organización
- Una estrategia es un proceso

En la práctica, por supuesto, las visiones jerárquica y emergente de la formulación e implantación de la estrategia coexisten. Día a día, los participantes de las organizaciones implantan planes previamente formulados. Pero deberían mantenerse alerta ante la aparición de oportunidades de capitalizar los cambios entre los clientes, mercados, tecnologías y competidores. Los procesos de gestión construidos alrededor de la estrategia articulada en el Cuadro de Mando Integral han de suministrar oportunidades sistemáticas para la formación de doble bucle; recogiendo datos sobre la estrategia, comprobando la estrategia, reflexionando sobre si sigue siendo apropiada a la luz de los desarrollos recientes y solicitando ideas en toda la organización sobre las oportunidades y direcciones de la nueva estrategia.

HACIA UN PROCESO DE APRENDIZAJE ESTRATÉGICO

Hoy en día, muchas organizaciones están diseñando varios de sus procesos críticos. Sus esfuerzos tienden a centrarse en la mejora de los procesos operativos, como el desarrollo del producto, el servicio al cliente y la entrega del producto. Además están aplicando la formación a nivel operativo, para individuos y equipos.[4] La mejoría de las operaciones existentes para alcanzar unos objetivos estratégicos previamente especificados es un buen ejemplo de la formación de un solo bucle. Pero las empresas están empezando a utilizar el Cuadro de Mando Integral para extender sus procesos de revisión de la gestión y operativos a un proceso de formación estratégica, que amplía la

3. Ver H. Mintzberg, «Crafting Strategy», *Harvard Business Review* (julio-agosto 1987): 66-75; y «The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management», *Strategic Management Journal* (noviembre-diciembre 1990): 171-195; también Robert Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1995): 18-21.

4. David Garvin, «Building a Learning Organization», *Harvard Business Review* (julio-agosto 1993): 78-91.

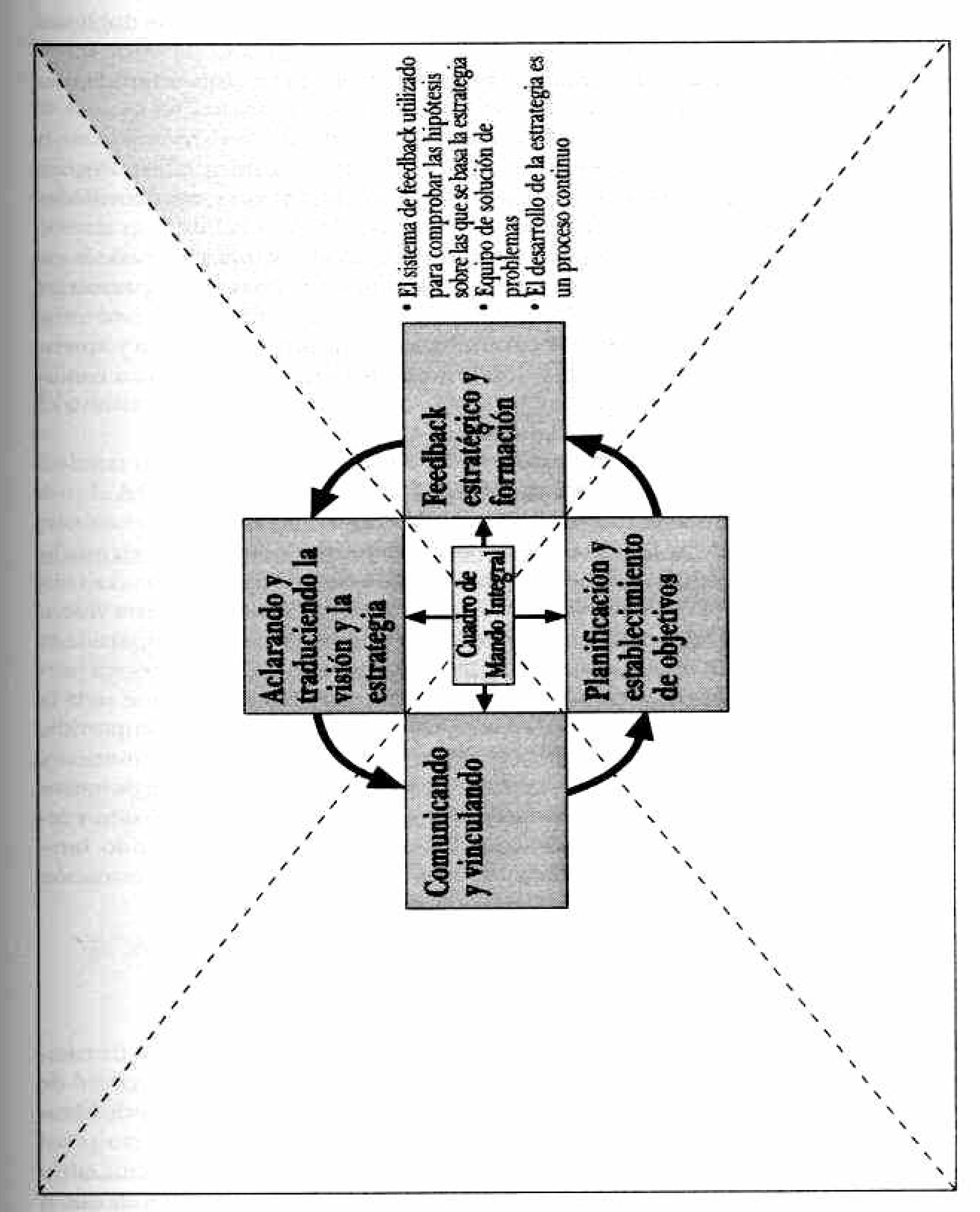


Figura 11.1. Un sistema de gestión diferente. *Feedback* y formación estratégicos.

formación operativa de un solo bucle a la formación estratégica de doble bucle a nivel del equipo de gestión y de la UEN (ver la figura 11.1).

Un proceso de aprendizaje estratégico eficaz tiene tres ingredientes esenciales:

1. Una estructura estratégica compartida que comunica la estrategia y permite que cada participante vea la forma en que sus actividades contribuyen a la consecución de la estrategia general;
2. un proceso de *feedback* que recoge datos de la actuación sobre la estrategia y permite que se comprueben las hipótesis con respecto a las interrelaciones entre objetivos e iniciativas estratégicas; y
3. un proceso de solución de problemas de equipo que analiza y aprende de los datos de la actuación y luego adapta la estrategia a condiciones y temas emergentes.

UNA ESTRUCTURA ESTRATÉGICA COMPARTIDA

El Cuadro de Mando Integral es, tal y como ya hemos comentado en este libro, una representación de la visión compartida de la organización. Los objetivos e indicadores del cuadro de mando aclaran y comunican esta visión, a fin de movilizar y enfocar la organización. Tener una visión compartida es un punto de partida esencial para el proceso de formación estratégica porque define, en términos claros y operacionales, los resultados que toda la organización está intentando conseguir. Además de una visión compartida, el Cuadro de Mando Integral establece un modelo común de actuación y comunica un enfoque holístico a la vinculación de esfuerzos y logros individuales con los objetivos de la unidad de negocio. El modelo de visión y actuación compartida, estructurado alrededor del Cuadro de Mando Integral, proporciona el primer elemento para un proceso de formación estratégica.

EL *FEEDBACK* ESTRATÉGICO

Un sistema de *feedback* estratégico debe ser diseñado con el objetivo de comprobar, convalidar y modificar las hipótesis de una estrategia de unidad de negocio. Las relaciones de causa-efecto encarnadas en un Cuadro de Mando Integral permiten a los ejecutivos establecer unas metas a corto plazo que reflejan sus mejores previsiones sobre los retrasos y los impactos entre cambios en los inductores de la actuación y los cambios asociados en uno o más indicadores de los resultados. Por ejemplo: ¿Cuánto tiempo pasará

hasta que las mejoras en formación de los empleados y en la disponibilidad de los sistemas de información permitan a los empleados entrecruzar las ventas de múltiples productos financieros? ¿Cuál es el impacto de un 10 % de mejora en entregas puntuales sobre la satisfacción del cliente? ¿Cuál es el plazo que va desde las mejoras de calidad a los aumentos en retención del cliente?

Obviamente, la especificación de esta clase de relaciones es más fácil explicarla que no hacerla. En un principio, estos impactos deben ser evaluados de forma subjetiva y cualitativa. Pero el simple hecho de conseguir que los directivos piensen sistemáticamente en su estrategia ya será una mejora sobre los sistemas de revisión de la gestión.

El análisis de correlación

En lugar de limitarse a presentar información sobre cada indicador del cuadro de mando, sobre una base independiente y autónoma, los directivos pueden validar relaciones hipotéticas de causa-efecto midiendo la correla-

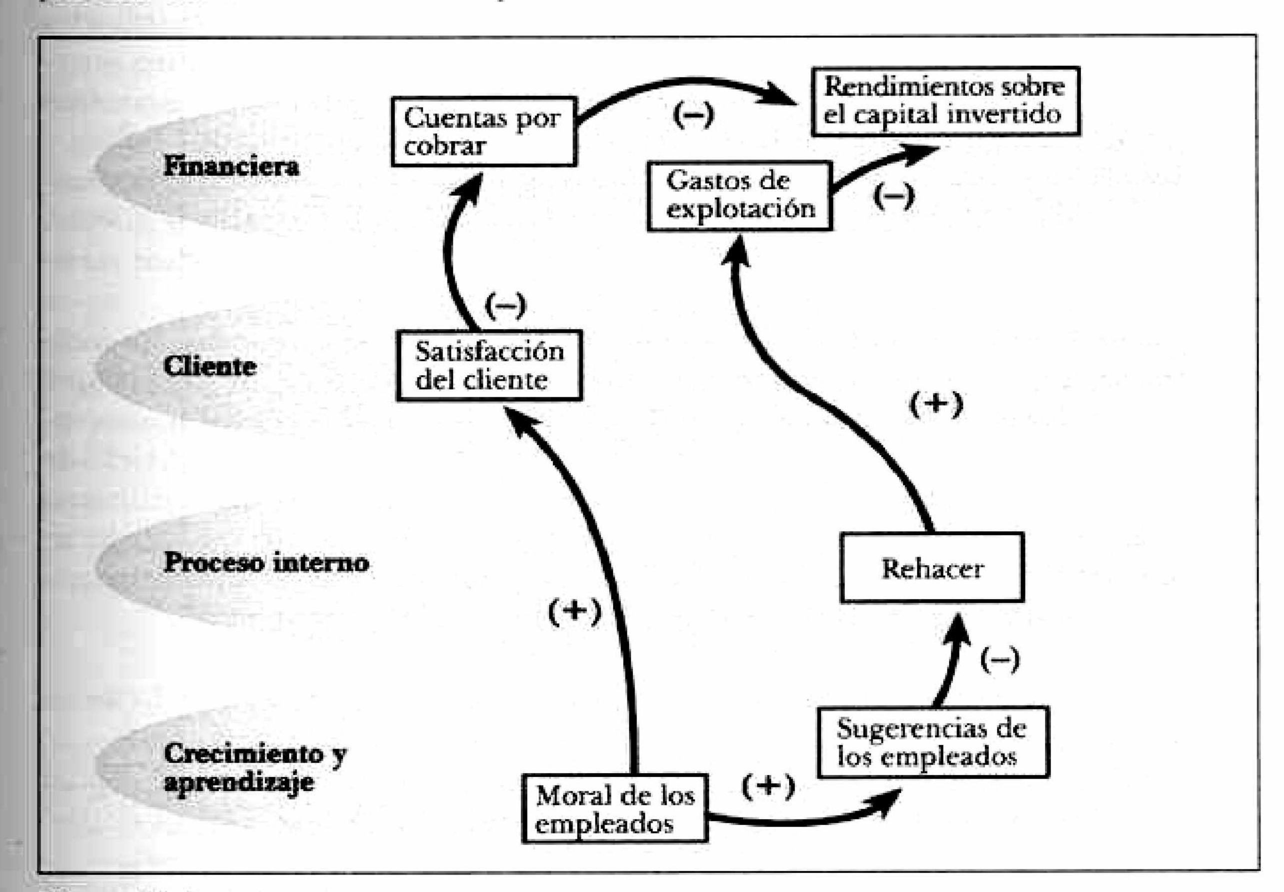


Figura 11.2. Echo Engineering. La vinculación de los indicadores de las cuatro perspectivas.

ción entre dos o más indicadores. Las correlaciones entre estas variables proporcionan una confirmación poderosa de la estrategia de la unidad de negocio. Si con el tiempo no se encuentran las correlaciones, la organización posee la evidencia de que la teoría que subyace en su estrategia no está funcionando.

Tomemos en consideración la experiencia de Echo Engineering, tal como se ilustra en la figura 11.2. Muchas organizaciones miden la moral de los empleados, pero es frecuente que sólo lo hagan para ser políticamente correctos, para demostrar que incluso las grandes corporaciones valoran a sus empleados. Pero para que las inversiones en capacidades, habilidades y alineación de los objetivos individuales de los empleados se mantengan durante largos períodos de tiempo, las medidas basadas en los empleados han de ser algo más que unos peluches calentitos. Echo Engineering descubrió que sus clientes más satisfechos eran los atendidos por empleados que habían puntuado más alto en cuanto a la moral. Por lo tanto, la moral de los empleados no era algo que tuviera que ser justificado por sí mismo sino que era un ingrediente necesario para que la estrategia de Echo tuviera éxito.

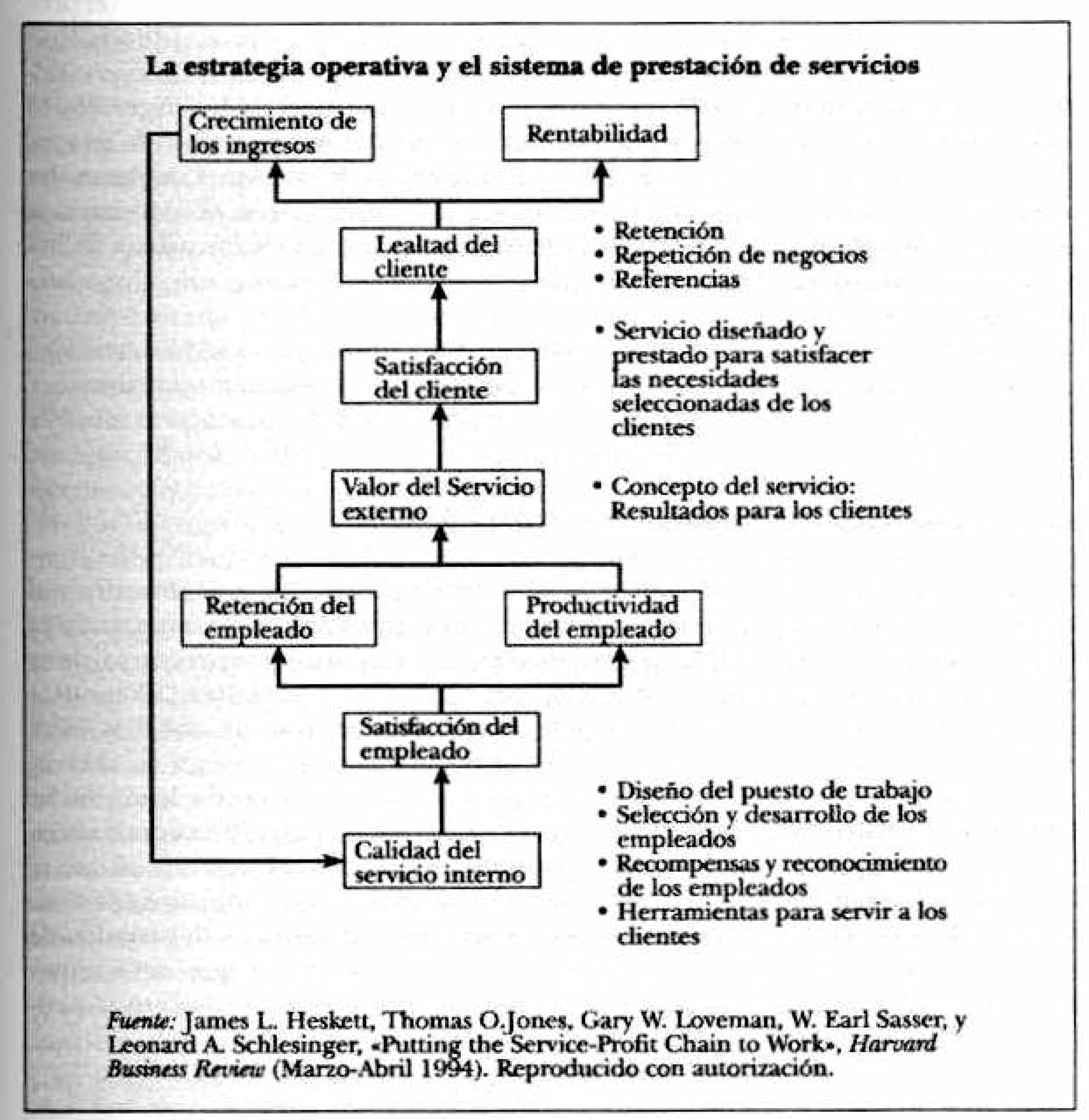
Pero los cínicos afirman que correlacionar la moral de los empleados con la satisfacción del cliente sólo correlaciona un peluche calentito interno y uno externo. Las verdaderas corporaciones, argumentan, necesitan beneficios y rendimientos sobre el capital, y no sólo empleados felices y clientes satisfechos. Después de todo, las organizaciones pueden tener empleados leales si les pagan sueldos más altos que los del mercado, y pueden agradar a sus clientes si les ofrecen precios por los suelos y muchos servicios gratuitos.

Es aquí donde la exigencia del cuadro de mando de que todos los indicadores terminen por vincularse con la actuación financiera juega un papel decisivo y crítico. Echo Engineering descubrió aún otra correlación, una correlación inversa entre la satisfacción del cliente y la longitud del ciclo de las cuentas por cobrar. Los clientes más satisfechos pagaban sus facturas en un plazo de 15 días, mientras los insatisfechos era frecuente que tardaran 120 días en pagar. La organización había descubierto toda una secuencia de vínculos (como se ilustra en la figura 11.2):

Moral del empleado mejorada → Aumento en la satisfacción del cliente
→ Menos cuentas por cobrar
→ Mayores rendimientos sobre el capital empleado

Por lo tanto, la moral de los empleados no tiene por qué ser justificada como un objetivo noble y paternalista de la corporación. Es un ingrediente

necesario para alcanzar unos rendimientos financieros superiores en el futuro. Las vinculaciones en el cuadro de mando demostraron un beneficio «duro» (mayores rendimientos sobre el capital empleado) resultante de las mejoras en las medidas «blandas» (la moral de los empleados y la satisfacción del cliente). Esta clase de análisis centra, de forma clara, el pensamiento sobre los inductores de la actuación para que la estrategia aporte unos rendimientos financieros mucho más altos.



Fuente: James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, y Leonard A. Schlesinger, «Putting the Service-Profit Chain to Work», *Harvard Business Review* (Marzo-Abril 1994). Reproducido con autorización.

Figura 11.3. La cadena de beneficio del servicio.

Como otro ejemplo de correlaciones a través de las cuatro perspectivas del cuadro de mando, se desarrolló la cadena de beneficio del servicio[5], después de una amplia investigación sobre los factores que impulsan a las organizaciones de servicio de mayor éxito, como Progressive Corporation (seguros), Southwest Airlines, MCI y Taco Bell. Tal como se muestra en la figura 11.3, la cadena de beneficio del servicio puede considerarse como un Cuadro de Mando Integral genérico. Muestra los vínculos explícitos entre los indicadores basados en los empleados y la calidad del servicio interno y externo, con los indicadores de calidad del servicio y los empleados (el proceso interno), impulsando las mejoras en la satisfacción del cliente y la lealtad del cliente. Los clientes satisfechos y leales, a su vez, impulsan una actuación financiera mejorada (crecimiento y rentabilidad de los ingresos), lo que proporciona un bucle de *feedback* para ulteriores inversiones en empleados y sistemas. La investigación en empresas de servicios con una alta actuación ha identificado unas fuertes correlaciones, que con frecuencia son estadísticamente significativas, entre los elementos de la cadena de beneficio del servicio:

Satisfacción y capacidad del empleado ↔ Excelentes procesos internos
↔ Clientes satisfechos y leales
→ Rentabilidad financiera más alta

El juego de la gestión/análisis del marco hipotético

En una organización, el equipo de alta dirección utilizó sus vínculos del cuadro de mando hipotético como una forma innovadora de avanzar en la formación estratégica de la organización. En el primer aniversario de la implantación del cuadro de mando, pero antes de actualizar el modelo para el año siguiente, la dirección programó una reunión de dos días fuera de sus instalaciones. Los analistas habían desarrollado un juego de empresas basado en el modelo de vinculación del Cuadro de Mando Integral. Se compiló los datos estadísticos del año anterior, destacando las correlaciones entre las variables críticas. El equipo de gestión fue el primero al que se le pidió que evaluara la estrategia del año anterior y que identificara cualquier fallo que pudiera haber en ella. Si en los indicadores del cuadro de mando no se alcanzaban resultados, los directivos tenían que determinar las causas. Por ejemplo, el medio externo ¿era diferente de lo que se pen-

5. James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr. y Leonard A. Schlesinger, «Putting the Service-Profit Chain to Work», *Harvard Business Review* (marzo-abril 1994): 164-174.

saba cuando se formuló la estrategia? ¿Había inductores importantes que se habían omitido en este modelo? Basándose en este análisis se pidió al equipo que construyera una estrategia improvisada para avanzar. El Cuadro de Mando Integral era la base de un juego de simulación que cuantificaba los nuevos escenarios estratégicos. Después del ejercicio, los directivos estuvieron de acuerdo en que el análisis de la simulación había renovado y estimulado sus ideas y su forma de pensar en los inductores del éxito estratégico.

Informes anecdóticos

A menudo, y especialmente en el caso de grandes organizaciones, ha de pasar mucho tiempo antes de que se acumulen los suficientes datos y evidencias para obtener conclusiones estadísticamente importantes sobre la correlación y la causalidad entre los inductores del cuadro de mando. Para conseguir una trascendencia estadística, puede que la actuación tenga que ser implantada profundamente en el centro de la organización, quizá durante un largo período de tiempo. Aunque la trascendencia y validez estadísticas son objetivos importantes, un sistema de formación estatégica debería proporcionar unos indicadores para ver si está funcionando la estrategia. Estos indicadores causa pueden encontrarse en ejemplos pequeños, y quizás aislados.

Por ejemplo, cuando Rockwater intentaba cambiar su estrategia de marketing hacia las asociaciones con clientes del grupo 1, en lugar de las empresas del grupo 2 impulsados por el precio, los directivos complementaban constantemente sus informes de actuación cuantitativa con historias sobre relaciones estratégicas con nuevos clientes (cómo se habían establecido y qué lecciones podrían aprenderse de las relaciones). Cuando Metro Bank cambió su estrategia de marketing hacia la venta cruzada de nuevos productos financieros a segmentos de clientes seleccionados, el boletín de la empresa citaba cada mes ejemplos de la forma en que un vendedor había tenido éxito en la creación de una nueva relación con un cliente, recalcando las técnicas utilizadas y los beneficios conseguidos. National Insurance complementaba constantemente sus informes de actuación con narraciones de cómo sus agentes se estaban convirtiendo en especialistas de éxito. Al contar las historias que se esconden detrás de las cifras, estas empresas estaban obteniendo un *feedback* informal de que la estrategia estaba funcionando, así como ayudando a formar a la organización sobre la intención y los detalles específicos de la estrategia. De este modo, las organizaciones fueron capaces de utilizar experiencias pasadas para influir en la actuación futura.

Revisión de la iniciativa

En el capítulo 10 comentamos la importancia de la identificación y de proveer de fondos a las inicitivas estratégicas que permitirán que una organización alcance las metas para sus indicadores del cuadro de mando. Estas iniciativas deberían ser revisadas durante el proceso de formación estratégica. Una revisión periódica y extensa como esta señalará a los directivos que se está evaluando de forma continua el progreso que se hace en cuanto a las iniciativas.

Como ejemplo, la figura 11.4 ilustra un grupo de iniciativas estratégicas típicas y los indicadores que se quería mejorar a través de ellas. En general no existe una correspondencia uno a uno entre iniciativa e indicador. En lugar de ello, puede que para alcanzar un conjunto de resultados se necesite un conjunto de programas. En este ejemplo se necesitó una combinación de publicidad, adquisición de nuevos clientes de tarjetas de crédito y una expansión del uso de las tarjetas de crédito, para influir sobre los indicadores del resultado, las nuevas cuentas abiertas y el porcentaje de cuentas activas. Cuando se eligieron las iniciativas, los directivos seleccionaron aquellas que esperaban que causaran el mayor impacto y abandonaron las que les parecía que tenían un potencial menor. Unas decisiones críticas semejantes deben tomarse cuando se evalúa el impacto de las iniciativas. Es típico que las anécdotas sean lo que proporciona la primera evidencia de que las inversiones están dando su fruto. Al evaluar de forma continua el impacto de las iniciativas sobre los indicadores, los directivos incrementan aún más su comprensión de las relaciones de causa-efecto de su estrategia.

Objetivo estratégico	Medida	Meta	Iniciativas	Responsable
Construcción de imagen Expandir nuestra imagen para pasar de ser una etiqueta privada de éxito a una marca madura claramente definida por el cliente	Nuevas cuentas abiertas	97 – 100 98 – 115 99 – 150	Programa de promoción en los medios de comunicación Expansión de las tarjetas de crédito	RMN DPK
	siguen en activo (%)	97 – 100 98 – 105 99 – 115	Programa de utilización de las tarjetas	MSF

Figura 11.4. Metas, iniciativas y responsabilidad.

La revisión de los colegas

Otro mecanismo eficaz para aprender es obtener la perspectiva de personas externas independientes. HI-Tek, un fabricante de componentes electrónicos, utilizaba su programa de cuadro de mando para mejorar la alineación de la organización. Después de un año, la mayoría de los inconvenientes ya se habían eliminado del programa y la revisión mensual del cuadro de mando se había convertido en parte del proceso normal de gestión. Sin embargo, el director general de HI-Tek estaba preocupado por la posibilidad de que las reuniones mensuales fueran perdiendo su perspectiva estratégica. Para evitar la deriva hacia las revisiones de rutina de los objetivos de explotación, adaptó un proceso de revisión por parte de colegas, que había sido originalmente introducido en la empresa como parte de su solicitud del premio Baldrige. Cada seis meses, un equipo de tres a cinco ejecutivos de otra división revisarían el Cuadro de Mando Integral de HI-Tek. El equipo de revisión repasaba toda la estrategia, los objetivos e indicadores y las iniciativas estratégicas. El equipo también hablaba con empleados de la organización, elegidos al azar, para determinar el nivel de concienciación y de penetración del programa. Luego el equipo entregaba una evaluación independiente y objetiva de la estructura y proceso del cuadro de mando.

El proceso de revisión por los colegas permitió que los ejecutivos de HI-Tek se apartaran de la rutina diaria y mensual a fin de poder reflexionar sobre los temas estratégicos. El estímulo de la revisión por los colegas, añadió un sentimiento de profesionalidad y formalidad al proceso. Además ayudó a transferir las ideas sobre las mejores prácticas de una división a otra. Aunque este enfoque no funcionaría para todas las organizaciones, la experiencia previa de HI-Tek con revisiones y *feedback* procedentes de colegas independientes proporcionó una base para introducir con éxito un proceso de revisión del Cuadro de Mando Integral.

Todos estos mecanismos –análisis de correlación, juegos de gestión y análisis de escenarios, informes de anécdotas, revisiones de iniciativas estratégicas y revisiones por parte de colegas– permiten que una organización pueda revisar y pensar en sus direcciones estratégicas de una forma regular. Las revisiones periódicas pasan de explicar el pasado a aprender sobre el futuro. Las desviaciones de la actuación planeada no se utilizan para señalar con el dedo o para saber de quién es la culpa o la responsabilidad. La discrepancia entre la actuación planeada y la real anima a los ejecutivos clave a debatir si, dada la evidencia hasta la fecha, sus hipótesis sobre la estrategia son válidas. Las propuestas de valor que se están entregando a los clientes deseados, ¿conducen a mejores resultados de clientes y financieros? ¿Está la organización progresando con la suficiente rapidez a la hora

de realizar actividades y desarrollar nuevos productos y servicios que son valorados por los clientes deseados? El Cuadro de Mando Integral, a diferencia de los sistemas *ad hoc* de medición de la actuación, articula la «teoría del negocio».[6] Al disponer de un conjunto explícito de vínculos entre los indicadores del cuadro de mando, los directivos pueden comprobar de manera informal y con estadísticas, la cadena causal hipotética de las iniciativas, inductores de la actuación y resultados.

EL EQUIPO DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

El tercer elemento para la formación estratégica es un equipo de solución de problemas.[7] El énfasis aquí se sitúa en el «equipo». Ya se destacaron los valores de la construcción de un equipo cuando describimos la forma en que las organizaciones ganan claridad y consenso sobre su estrategia y luego utilizan el consenso para diseñar los cuadros de mando integrales. La misma orientación de equipo debe mantenerse cuando se implanta y evalúa la estrategia.

Equipos interdisciplinares en cuanto a funciones

Mantener una perspectiva interdisciplinar en cuanto a las funciones es un componente importante del proceso de formación. Las empresas deberían evitar la tendencia natural a volver a su especialización funcional. Por ejemplo, puede parecer conveniente asignar al vicepresidente de finanzas la responsabilidad sobre los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera; que el vicepresidente de marketing y ventas se haga cargo de la perspectiva del cliente, que los vicepresidentes de recursos humanos y de sistemas de la información gestionen los objetivos e indicadores para la perspectiva de crecimiento y formación. Esta compartimentación funcional no es consistente con la responsabilidad de equipo y con el equipo de solución de problemas. La responsabilidad de conseguir los indicadores y movilizar las iniciativas debería ser compartida por todo el grupo de gestión.

Echo Engineering utilizó la cadena de valor del proceso interno para crear cinco equipos interdisciplinares para gestionar diferentes facetas de su estrategia (ver la figura 11.5). El equipo asignado para identificar las ne-

6. Peter F. Drucker, «The Theory of the Business», *Harvard Business Review* (septiembre-octubre 1994): 95-104.

7. Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* (Boston: Harvard Business School Press, 1993).

cesidades del cliente, que típicamente es una función de marketing, tenía miembros procedentes de operaciones, ingeniería y calidad. Cada miembro del equipo aportó una visión diferente a la comprensión de las exigencias del cliente. La síntesis de lo que previamente había sido conocimiento disperso aumentó en gran manera la eficacia del proceso.

Reuniones de revisión de la estrategia

Una reunión formal de revisión periódica de la estrategia juega un papel crítico en el proceso de formación estratégica del equipo ejecutivo. Desgraciadamente, la mayoría de las reuniones de gestión se centran en temas operativos y no estratégicos. Por ejemplo, el equipo de alta dirección de Kenyon Stores se reunía una vez al mes para revisar la actuación del mes anterior. Las reuniones se programaban lo más cerca posible del fin de mes, y generalmente tenían lugar el sábado por la mañana, para eliminar interrupciones.

El orden del día era organizado por el centro de responsabilidad. El controlador distribuía informes mensuales en las reuniones y, por lo tanto, no era posible prepararse por adelantado. El controlador empezaba la reunión con una revisión de la actuación financiera, que era seguida por presentaciones de los tres gerentes de mercancías y el director de la división de tiendas al detall. Cada gerente revisaba la actuación de su departamento. El 65 % del tiempo de la reunión se invertía en esta comunicación de una sola vía. El restante 35 % se dedicaba a la discusión en grupo, que todos los gerentes opinaban que era la parte más valiosa de la reunión. Sin embargo, el mayor enfoque de este tiempo interactivo se ponía en algunos de los temas a corto plazo suscitados por los informes de operaciones (por ejemplo, la forma de asegurar la «frescura» en la distribución de las tiendas, o de qué modo los compradores han de proporcionar una mercancía mejor y en momentos más oportunos). Sólo el 10 % del tiempo de la reunión se dedicaba a temas relacionados con las implicaciones estratégicas a largo plazo, como la creación de un compromiso más fuerte con la calidad en la organización. Como sea que la reunión estaba diseñada como una amplia y equilibrada revisión de la actuación, ningún tema que no fuera financiero recibía más de cinco minutos de tiempo de la discusión de grupo. Los participantes terminaban la reunión desarrollando una lista de siete puntos de seguimiento relacionados con la mejora de la actuación a corto plazo.

Queda claro que estas reuniones eran sobre temas de control operativo o, como máximo, de gestión. Su objetivo era monitorizar la actuación relativa al plan e iniciar acciones a corto plazo que permitieran cumplir el plan. De acuerdo con estos criterios la reunión podía ser considerada un éxito.

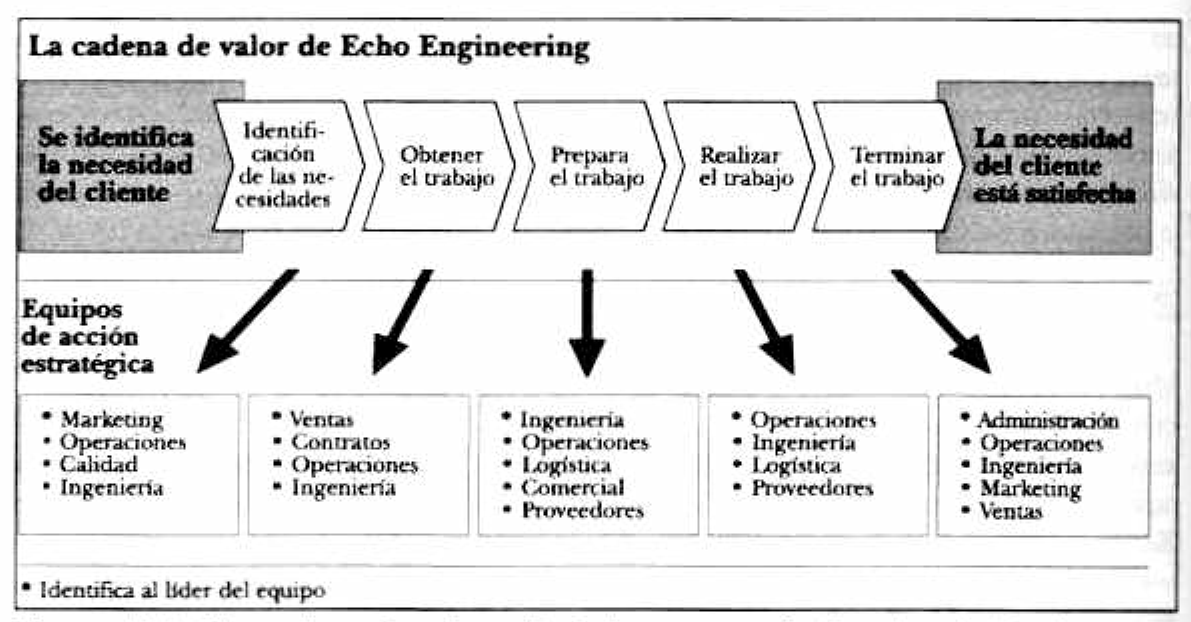


Figura 11.5. El uso de equipos interdisciplinares para facilitar la solución de problemas por parte de los ejecutivos.

Ello dio origen a una atmósfera de solución de problemas en equipo entre el grupo ejecutivo. Gran parte de la educación de funciones interdisciplinares tuvo lugar mientras directivos de diferentes partes de la organización y con diferentes responsabilidades y pericia funcional revisaban los planes y resultados de los demás. Además, dos tercios de la reunión se dedicaban a temas no financieros. En cuanto a la parte negativa, hemos de decir que la mayoría de asistentes a la reunión sólo escuchaba; el equipo solucionó muy pocos problemas. El orden del día era estructurado alrededor de las responsabilidades funcionales y no alrededor de temas estratégicos que requirieran una solución de más de un departamento.

Se puede argüir que esta reunión mensual de gestión funcionaba bien para control operativo y de gestión. Pero como sea que era la *única* reunión que los directivos de Kenyon utilizaban para revisar la actuación, sus limitaciones fueron por omisión y no por comisión. Lo que faltaba era un proceso para averiguar si la estrategia de la organización estaba funcionando y siendo implantada de forma eficaz.

La mayoría de empresas funcionan aún como Kenyon Stores. Antes de adoptar el Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión, las reuniones trimestrales en la FMC Corporation entre los ejecutivos de la corporación y las direcciones de las empresas individuales se centraban en el análisis de los resultados financieros del período más reciente. Docenas de directores asistían a la reunión, la mayoría sentados alrededor del perímetro de la sala, por si se les necesitaba para explicar una desviación en cual-

quiera de los más de cien temas que aparecían en los estados financieros trimestrales. La discusión se centraba en la actuación pasada y en explicar por qué no se habían alcanzado los objetivos financieros.

Generalizando, la mayoría de las revisiones periódicas de las organizaciones evalúan si la actuación reciente es consistente con el plan a corto plazo especificado en el presupuesto anual. Las reuniones revisan las estadísticas de explotación y financieras, mensual o trimestralmente, discutiendo los resultados y procesos tácticos a corto plazo. De hecho, no se dedica tiempo a reflexionar sobre si la estrategia de la organización se está comportando como era de esperar; si el entorno tecnológico, de mercado y competitivo sigue siendo consistente con el plan estratégico, y si se sigue invirtiendo los recursos adecuados en la consecución del plan estratégico. Según nuestra experiencia, la oportunidad para la formación estratégica es algo que falta en la mayoría de organizaciones.

En contraste, al utilizar el Cuadro de Mando Integral como la piedra angular de su sistema de gestión, FMC tiene ahora un proceso completamente nuevo para sus revisiones trimestrales. El cambio de enfoque es espectacular. Los presidentes de las empresas informan por anticipado a los ejecutivos de la corporación, de cualquier gran desviación del plan financiero. El asunto casi siempre se soluciona antes de la reunión. A las reuniones cara a cara acuden sólo tres personas de la corporación y tres o cuatro altos cargos de la empresa operativa. Y la discusión en cada reunión se centra en la estrategia, en analizar si la empresa está alcanzado sus objetivos más cercanos, si los objetivos a largo plazo van a realizarse y si cualquier modificación que se haya realizado en la estrategia parece ser absolutamente necesaria.

Para que las reuniones de revisión estratégica sean eficaces deben estar separadas, tanto en tiempo como en lugar, de las reuniones de revisión operativa. Además, aunque las reuniones mensuales son adecuadas para las revisiones operativas, para las revisiones estratégicas parece más conveniente seguir un ciclo trimestral. Los factores estratégicos, como cuota de mercado, satisfacción del cliente, introducción de nuevos productos y capacidades de los empleados, puede que no cambien de forma significativa de un mes a otro. Una revisión trimestral también permite reflexionar más y mejor sobre las tendencias, los inductores de la estrategia y la correlación con los resultados. La reunión trimestral de revisión estratégica debe centrarse en temas, no en la actuación de los departamentos de explotación, con el objetivo de refinar la estrategia y su implantación.

La identificación de temas estratégicos que requieren una exploración más profunda y una clarificación cierra el bucle sobre el proceso de formación estratégica. Las revisiones trimestrales se convierten en oportunidades de aprender respecto de la validez de la estrategia y lo bien que está siendo

ejecutada. Por ejemplo, una reunión de revisión de estrategia en Metro Bank reveló un aumento significativo en las quejas de los clientes con respecto a la calidad. Sin embargo, las estadísticas internas de calidad no confirmaban este aumento. Se formó un pequeño equipo interdisciplinarios para analizar el problema y recomendar una solución. De este modo, la estrategia fue parcialmente convalidada y parcialmente mejorada. Habitualmente, en la revisión estratégica trimestral los ejecutivos modifican la estrategia presente y no introducen nuevos enfoques revolucionarios.

La eficacia del proceso de aprendizaje puede ser aún más intensificada

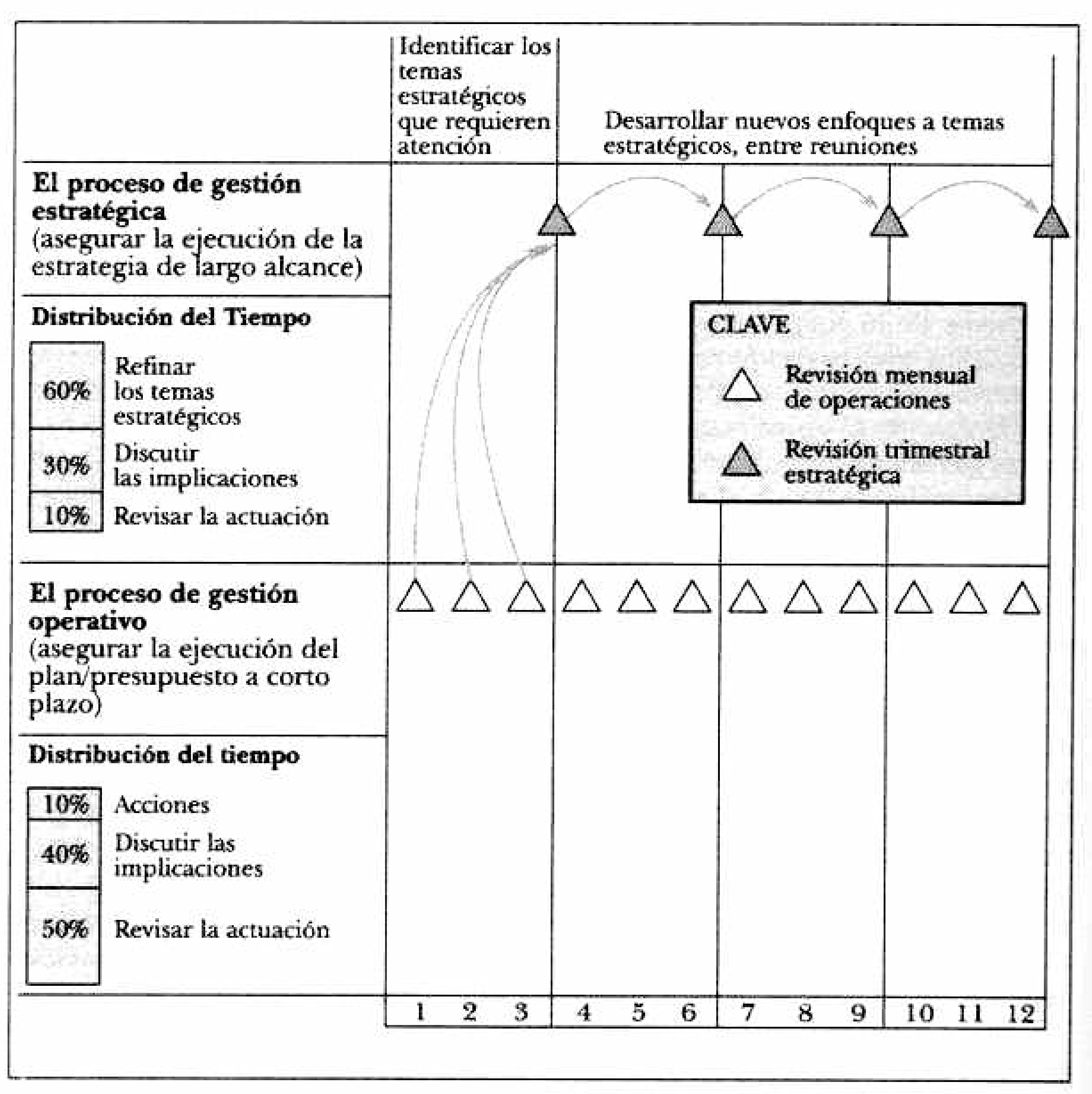


Figura 11.6. Los procesos de gestión estratégica y operativa están separados pero relacionados.

al vincular las reuniones de revisión estratégica y operativa. Tal como se ilustra en la figura 12.6, el proceso de revisión operativa, aunque a corto plazo en su enfoque, es frecuente que identifique temas con un impacto a largo plazo. Una revisión de actuación operativa en Kenyon Stores descubrió que tres gerentes de mercancías estaban padeciendo unos problemas similares, con una actuación nada fiable en cuanto a calidad y fiabilidad. El tema de las vinculaciones de la empresa con proveedores clave era mucho más amplio de lo que se podía solucionar de manera eficaz en la reunión mensual de revisión. En lugar de ello, el tema se insertó en el orden del día de la revisión estratégica trimestral. De forma similar, hay temas que pueden surgir durante la revisión estratégica que requieren una mejor ejecución a nivel operativo. Estos temas pueden luego ser colocados en el orden del día mensual de las reuniones operativas para asegurar que la empresa está respondiendo rápidamente. Los vínculos entre las revisiones estratégica y operativa permiten que muchos de estos temas sean identificados y se actúe sobre ellos a medida que van surgiendo, para que tanto la estrategia como las operaciones puedan evolucionar de forma adecuada.

Formación continua de doble bucle sobre estrategia

Está claro que el contacto cara a cara en las reuniones de revisión de la estrategia es un elemento importante de los procesos de construcción de equipo y de solución de problemas que precisen la formación estratégica. Pero aproximadamente la mitad del tiempo de una reunión típica se sigue invirtiendo en que alguien revise y explique los números. Las nuevas tecnologías pueden intensificar el proceso de formación estratégica, pasando de ser una formación impulsada por los acontecimientos (en las reuniones trimestrales de revisión de la estrategia) a un proceso continuo de formación. Las tecnologías de grupo, como las de Lotus Notes, permiten que un grupo de individuos trabaje continuamente sobre temas de interés y responsabilidad compartidos. Algunos grupos de ejecutivos han empezado a abrazar este enfoque basado en la tecnología. El Cuadro de Mando Integral proporciona una oportunidad perfecta para la aplicación de esta tecnología, como se ilustra en la figura 11.7.

En el enfoque de formación continuada, el informe de una sola vía de las cifras, puede ser eliminado de las reuniones de equipo. Los informes se introducen en la red para ser revisados a conveniencia de cualquier individuo. La red permite un diálogo continuado sobre las cifras y sus implicaciones para que el tiempo compartido del equipo ejecutivo pueda centrarse más intensamente en temas cualitativos e interpretación.

Podemos incluso imaginar un proceso más formal para utilizar la evi-

Presente (formación impulsada por los acontecimientos)	**Futuro** (formación continua)	
La reunión trimestral de revisión	**Entre las Reuniones** *(proceso de formación continua facilitado por redes de grupo en las que los ejecutivos pueden revisar y discutir la actuación)*	**La reunión de revisión estratégica trimestral**
Revisar los temas estratégicos (10 %)	• Proporcionar *inputs* a los temas estratégicos que se están discutiendo en la actualidad	Revisar los temas estratégicos (60 %)
Discutir implicaciones (40 %)	• Dialogar sobre la actuación Explicar las anomalías Sugerir soluciones Identificar temas • Identificar temas estratégicos para ser discutidos en la siguiente reunión del grupo	
Revisar la actuación (50 %)	• Revisar los datos de actuación (disponibles en tiempo real)	Discutir las implicaciones (30 %)
		Revisar la actuación (10 %)

Figura 11.7. El proceso de revisión estratégica del futuro.

dencia considerada en la reunión trimestral de revisión estratégica para comprobar, aprender y poner al día la estrategia. Por ejemplo, supongamos que en Metro Bank en una reunión trimestral los ejecutivos observan que el crecimiento de las compras de los clientes de nuevos productos y servicios bancarios –un indicador clave en la perspectiva del cliente– está por debajo de las expectativas. Con las relaciones de causa-efecto especificadas en el Cuadro de Mando Integral, los directivos empezarían por buscar si los inductores de la actuación para este indicador del resultado habían alcanzado sus metas. Los nuevos productos y servicios de los que se pensaba disponer, ¿están ya al alcance de los clientes? ¿Han sido entrenados los empleados para comercializar y vender estos nuevos productos y servicios? ¿Están ya instalados los sistemas de información que permitirán a los empleados identificar los candidatos a clientes más prometedores para estos nuevos productos y servicios y para proporcionar información sobre las relaciones existentes entre los clientes y el banco, así como su demanda anticipada de estos nuevos productos financieros? Si uno o más de los inductores de la ac-

tuación no ha conseguido alcanzar estas metas, el fallo en conseguir la actuación deseada en un indicador del resultado (la compra por parte del cliente de nuevos productos y servicios) puede ser atribuido a una pobre actuación de la implantación. En el siguiente período pueden trazarse planes para corregir estos defectos. Este es un buen ejemplo de la formación de un solo bucle. Los directivos observan desviaciones del plan previsto e inician acciones para volver a la trayectoria estratégica planeada.

Pero supongamos que los datos revelan que los empleados han sido recualificados, los sistemas de información están disponibles y los nuevos productos y servicios financieros han sido desarrollados e introducidos según lo programado. Ahora, el fallo en no haber conseguido los resultados esperados –mayores ventas de múltiples productos– es una señal importante: la teoría encarnada en la estrategia del cliente seleccionado puede que no sea válida. Los directivos deberían tomarse en serio esta evidencia de disconformidad e iniciar un proceso de formación de doble bucle. Deberían mantener un diálogo intenso para revisar sus asunciones compartidas sobre las condiciones del mercado, las propuestas de valor para los clientes seleccionados, la conducta de los competidores y las capacidades internas. Esta clase de diálogo puede conducir a una reafirmación de la estrategia actual, pero también a la necesidad de ajustar los objetivos, que presentan las interrelaciones cuantitativas entre los indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral. En este caso, los directivos mantienen su creencia en la teoría actual del negocio, pero establecen un conjunto diferente de relaciones dinámicas. Por otro lado, existe la posibilidad, mucho más significativa en potencia, de que las revisiones estratégicas intensivas pongan de relieve que la estrategia de la unidad de negocio no es válida, que necesita ser modificada a la luz del nuevo conocimiento sobre las condiciones del mercado, las preferencias de los clientes y las capacidades internas. Según nuestra experiencia, este proceso de recogida de datos, comprobación de hipótesis, reflexión, formación estratégica y adaptación es fundamental para la implantación exitosa de la estrategia. Esta capacidad de formar estratégicamente a niveles ejecutivos hace del Cuadro de Mando Integral la piedra angular de un sistema de gestión estratégica.

Tanto si los directivos reafirman la estrategia existente, pero ajustan sus juicios sobre la velocidad y la magnitud de las relaciones de causa-efecto, como si bien adoptan una estrategia totalmente nueva o modificada, el cuadro de mando habrá estimulado un proceso de formación (doble bucle) estratégica entre los ejecutivos clave, con respecto a la viabilidad y validez de su estrategia. Los ejecutivos pueden utilizar esta formación para retroceder hasta el proceso de implantación del cuadro de mando inicial, actualizando su visión y estrategia y traduciendo la estrategia actualizada a un conjunto modificado de objetivos e indicadores para el año venidero.

RESUMEN

La capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo –lo que nosotros llamamos aprendizaje estratégico– es quizá el aspecto más innovador del Cuadro de Mando Integral. El aprendizaje estratégico hace que el viaje valga la pena, para aquellos que aprenden la forma de utilizar el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica. El proceso se inicia con la clarificación de la visión compartida que toda la organización está intentando alcanzar. El uso de la medición como lenguaje ayuda a traducir unos conceptos complejos, y con frecuencia nebulosos, en unas ideas más precisas que alinean y movilizan a todos los individuos en acciones dirigidas a conseguir los objetivos de la organización. El énfasis sobre la construcción de relaciones de causa-efecto en el cuadro de mando introduce una mentalidad enfocada hacia sistemas dinámicos. Permite que individuos de varias partes de la organización comprendan la forma en que encajan las piezas y la forma en que su papel influye en el de otros. Facilita la definición de inductores de la actuación e iniciativas relacionadas que no sólo miden el cambio, sino que además lo apadrinan. Por último, el enfoque facilita la formación de equipo. El cuadro de mando debería ser desarrollado por un equipo de gestión y utilizado por el mismo equipo para monitorizar la actuación. Como sea que el cuadro de mando define la teoría de la empresa sobre la que se basa la estrategia, la monitorización de la actuación puede adoptar la forma de la comprobación de hipótesis y de formación de doble bucle. Creemos que este proceso de formación y adaptación estratégica es fundamental para la correcta implantación de la estrategia empresarial.

Capítulo doce

La implantación de un programa de gestión de Cuadro de Mando Integral

«He intentado decirle a mi jefe que un Cuadro de Mando Integral trataba de gestión y no de medición.»

A este directivo su director general le había pedido que dirigiera a un grupo de mandos intermedios a fin de desarrollar un Cuadro de Mando Integral para la división. Él opinaba que este esfuerzo estaba destinado al fracaso, porque el director general consideraba que el cuadro de mando era un esfuerzo restringido para mejorar el sistema de medición de la actuación de la organización y no una nueva forma de gestionar el negocio.

Nuestra experiencia corrobora y refuerza la preocupación de este directivo. El objetivo de un proyecto de cuadro de mando no es desarrollar un nuevo conjunto de indicadores. Los indicadores –la forma en que describimos los resultados y las metas– son verdaderamente unas poderosas herramientas de motivación y evaluación. Pero la estructura de indicadores del Cuadro de Mando Integral debería ser empleada para desarrollar un nuevo sistema de gestión. Esta distinción entre un sistema de medición y un sistema de gestión es sutil pero crucial. El sistema de indicadores debería ser sólo un medio para conseguir un objetivo aún más importante: un sistema de gestión estratégica que ayude a los ejecutivos a implantar y obtener *feedback* sobre su estrategia.

Los procesos y programas de gestión están construidos alrededor de estructuras. Los sistemas de gestión tradicionales se han estado construyendo alrededor de una estructura financiera, generalmente el modelo ROI creado por DuPont a principios de siglo. La estructura financiera funcionó bien mientras los indicadores financieros pudieron reflejar la gran mayoría de actividades de creación de valor (o destrucción de valor) que se daban du-

rante períodos trimestrales y anuales. Esta estructura se volvió menos valiosa a medida que más y más actividades de la organización involucraban inversiones en relaciones, tecnologías y capacidades que no podían valorarse en el modelo financiero de coste histórico. Las organizaciones adoptan el Cuadro de Mando Integral porque, además de integrar un enfoque sobre los resultados financieros a corto plazo, reconoce el valor de la inversión en activos intangibles y capacidades competitivas.

El cuadro de mando proporciona una nueva herramienta para que la alta dirección encauce su organización en estrategias para el éxito a largo plazo, una tarea importante que hasta ahora ha sido difícil de conseguir. Al identificar los objetivos más importantes en los que una organización debe centrar su atención y recursos, el cuadro de mando proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y toda una variedad de procesos vitales (ver la figura 12.1). Como ha ilustrado la segunda parte, cada componente de este sistema de gestión estratégica puede ser vinculado a los objetivos estratégicos. Los objetivos para los clientes, procesos internos y empleados y sistemas están vinculados a la consecución de resultados financieros a largo plazo. Los objetivos de departamento, equipo y personales están alineados con la consecución de la estrategia. Y las revisiones de gestión se convierten en una oportunidad de obtener *feedback* y aprendizaje sobre la estrategia. El Cuadro de Mando Integral no elimina el papel de la medición financiera en un sistema de gestión, pero incorpora la medición financiera en un sistema de gestión más equilibrado que vincula la actuación operativa a corto plazo con los objetivos estratégicos a largo plazo.

EL LANZAMIENTO DEL PROGRAMA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Las organizaciones lanzan programas de cuadros de mando por diversas razones (ver la figura 12.2). En el apéndice exponemos algunos ejemplos de las razones fundamentales que motivaron algunas empresas en particular con las que estamos familiarizados. Ninguna de las razones que aparecen en la figura 1.2 se relaciona únicamente con la mejora del sistema de indicadores. Cada motivo forma parte de un amplio objetivo: la movilización de la organización hacia nuevas direcciones estratégicas.

Según nuestra experiencia, los directores generales han adoptado el Cuadro de Mando Integral para un propósito estratégico específico. En cada caso, el ejercicio inicial del cuadro de mando conseguía ese propósito, pero el Cuadro de Mando Integral no siguió enfocando sólo ese propósito inicial en ninguna de las empresas. En lugar de esto, la primera aplicación parecía

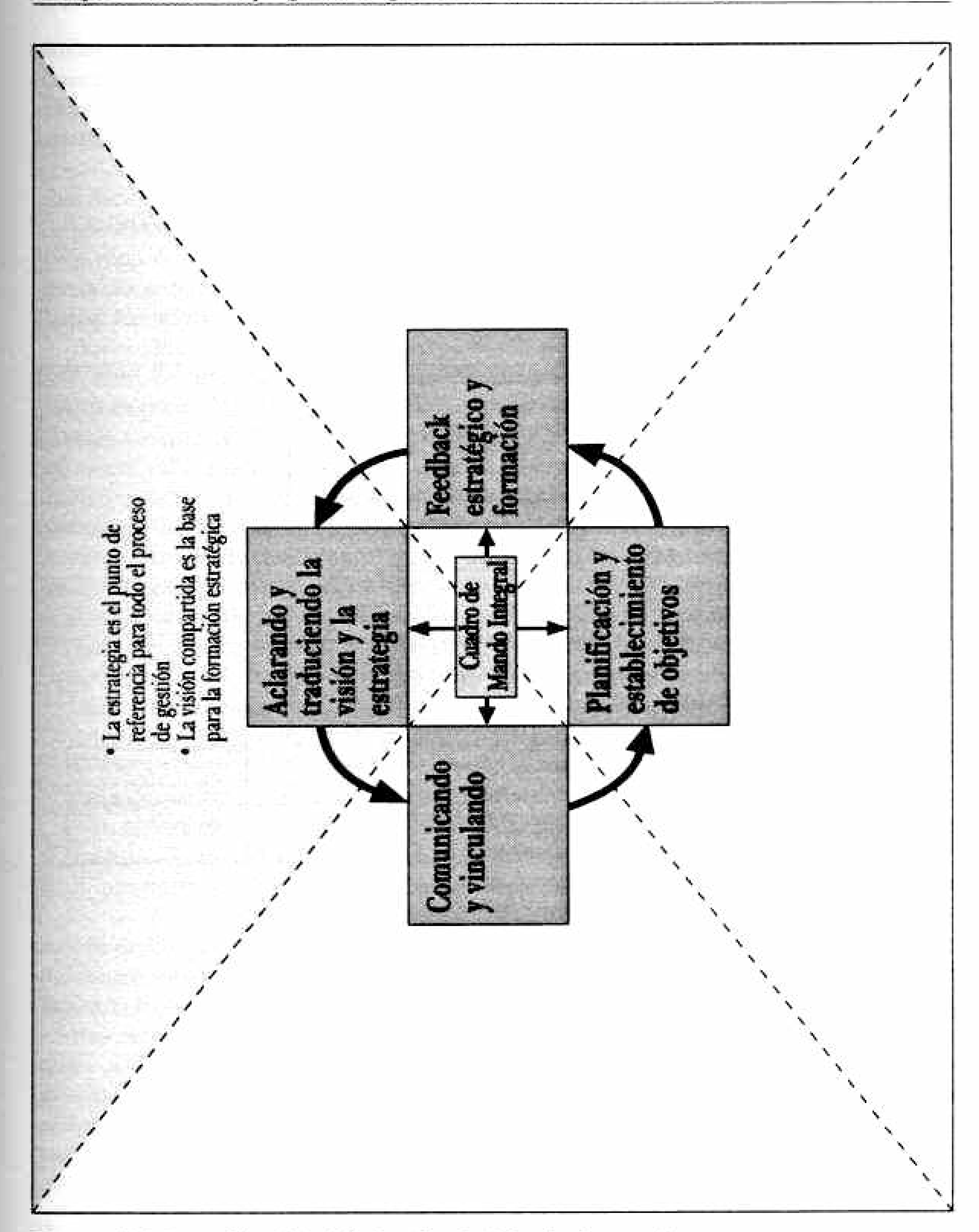


Figura 12.1. La utilización del Cuadro de Mando Integral como una estructura estratégica para la acción.

iniciar un proceso de cambio que continuaba mucho más allá del objetivo inicial de construcción de un cuadro de mando. Después de un año de haber empezado el esfuerzo del cuadro de mando, cada organización estaba utilizando el cuadro de mando como la piedra angular de su sistema de gestión.

LA DINÁMICA: MOVILIZAR A LA ORGANIZACIÓN

Un sistema de gestión no aparece de forma instantánea. A causa de su alcance, complejidad e impacto, un nuevo sistema de gestión debe ser intro-

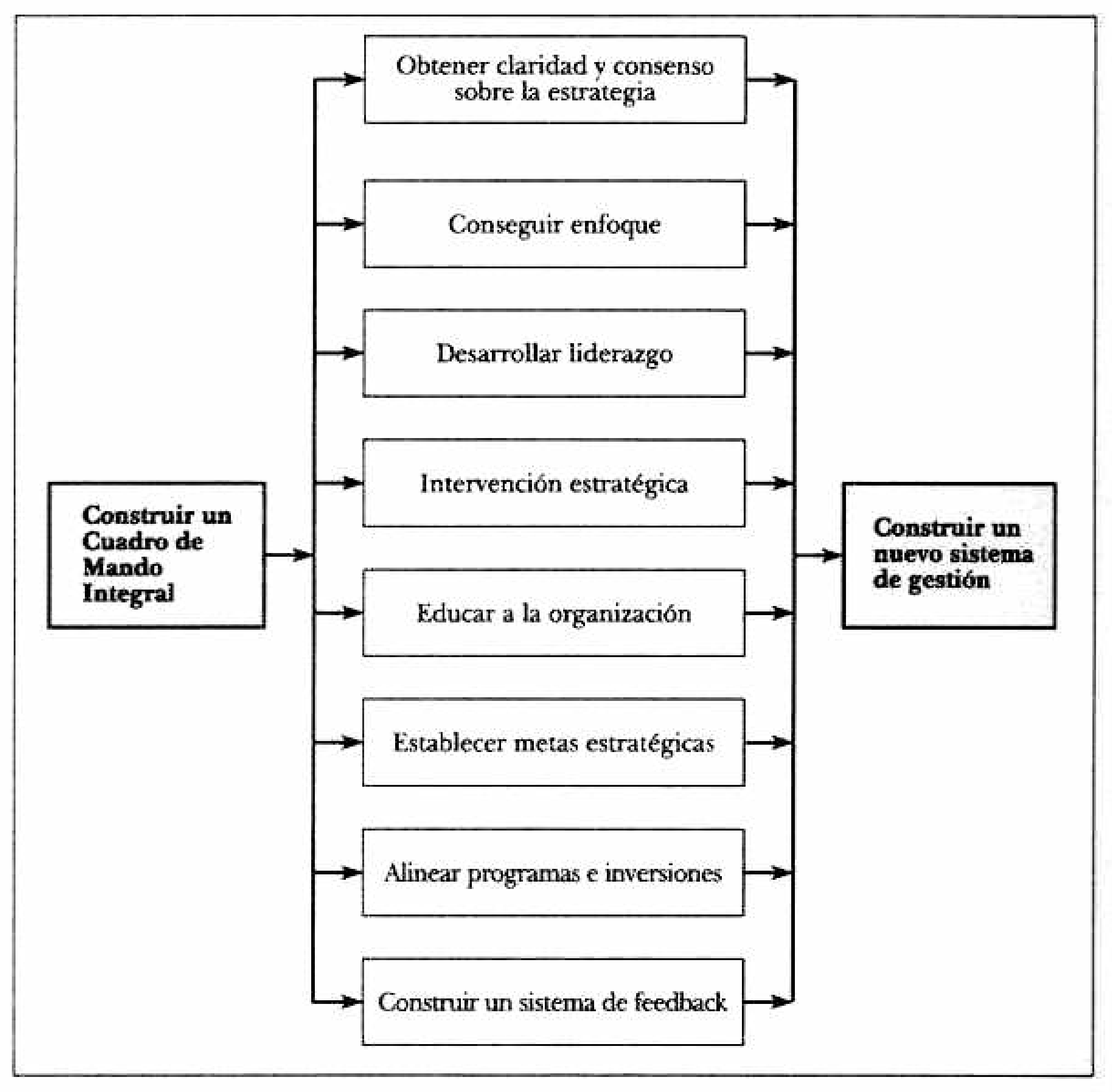


Figura 12-2. La mayoría de las empresas introducen el cuadro de mando para impulsar partes del proceso de gestión.

ducido poco a poco a lo largo del tiempo. Este enfoque es preferible ya que, como cada elemento del sistema ha sido cambiado o introducido, el director general tiene la oportunidad de descongelar a la organización de sus procesos y enviar un mensaje sobre el nuevo proyecto. Si cada cambio está vinculado a un mensaje consistente –como una nueva estrategia para la organización– cada transformación refuerza y construye sobre las previas. Cuando se utiliza el Cuadro de Mando Integral como la estructura de organización central para el nuevo sistema de gestión, todos los cambios pueden ser consistentes y coherentes. El resultado puede ser espectacular, como ilustra la historia de National Insurance.

La primera vez que hablamos sobre National Insurance fue en el capítulo 7. Recuerden que el nuevo equipo de gestión, llamado por la matriz corporativa para dar un giro completo a una situación desastrosa, sacó la conclusión de que National tenía que centrarse en nichos en los que el personal existente ya tenía una pericia especial y ventajas comparativas. Sus intentos iniciales para comunicar el cambio en la estrategia a la organización, sin embargo, habían tenido poco impacto. La mayoría de la gente no podía comprender la nueva visión; pensaban que ya eran especialistas. En este punto, el equipo de gestión lanzó el desarrollo del Cuadro de Mando Integral de National, que como es lógico condujo inexorablemente a una secuencia de acciones (ver figura 12.3) que, por último, consiguió triunfar y transformar a National en una aseguradora rentable.

Los primeros pasos del proceso de implantación fueron:

- clarificar la visión y estrategia de la empresa,
- comunicar la estrategia corporativa,
- lanzar iniciativas estratégicas de negocios cruzados, y
- conducir a cada UEN para que desarrollara su propia estrategia, consistente con la de la empresa.

Todos estos pasos se realizaron durante el primer año.

El proceso de revisión corporativa (ver el paso 5 de la figura 12.3) creó algunos beneficios que no se habían previsto. A medida que las UEN individuales desarrollaban unas estrategias específicas, identificaron varios temas de negocios cruzados que no estaban incluidos en el cuadro de mando corporativo original. Por ejemplo, muchas de las UEN se dieron cuenta de que debían comprender mejor a sus clientes y necesitaban solicitar *feedback* sobre la satisfacción del cliente. Como muchas UEN estarían vendiendo a los mismos clientes, identificaron la oportunidad de desarrollar un nuevo proceso: un enfoque integrado de ventas a segmentos de mercado seleccionados. Esta experiencia fue un ejemplo excelente de una estrategia que emerge desde dentro de la organización, como dicen Mintzberg y Simons (ver

capítulo 11). La formulación de la estrategia de abajo arriba a nivel de las UEN, dentro del contexto establecido a nivel de la empresa, condujo a un enfoque totalmente nuevo para conseguir llevar a término la estrategia de la UEN. Varias iniciativas estratégicas de este tipo surgieron de la UEN y luego fueron incorporadas a un cuadro de mando corporativo actualizado.

Inmediatamente después de la aprobación de sus cuadros de mando, las UEN empezaron un proceso de revisión mensual (paso 8 de la figura 12.3). Las revisiones mensuales fueron complementadas por revisiones trimestrales que se centraron más profundamente en los temas estratégicos. En un principio, sólo había información disponible para dos tercios de los indicadores. Las revisiones de gestión se centraron más en aquellos indicadores de los que se disponía de datos. La falta de datos para un indicador del cuadro de mando, sin embargo, no impedía que se discutiera un asunto. El grupo pensaba que la discusión, incluso sin datos, mantenía a los miembros centrados sobre temas estratégicos, y era mejor que la alternativa de no discutir un proceso, objetivo o indicador estratégico particular. El vacío de mediciones también motivó que la dirección desarrollara un plan para adquirir los datos que faltaban. En general, el proyecto requería que se desarrollara un sistema de gestión elemental, puesto que la ausencia de datos indicaba la falta general de un proceso adecuado.[1] Por ejemplo, la falta de un indicador sobre la calidad de suscripción reveló que no existían procesos para especificar, medir y auditar la calidad de la suscripción de seguros. Así pues, la construcción del Cuadro de Mando Integral completo exigió que los directivos de National desarrollaran un sistema de gestión más completo. La mayor parte de este desarrollo se completó durante un período de seis meses.

Después de dos años, el Cuadro de Mando Integral se había integrado en el ciclo regular de gestión de National. La organización había conseguido su objetivo a corto plazo: sobrevivir. Los nuevos indicadores y procesos habían facilitado un cambio de toda la cultura de la organización, de una estrategia generalista a una especialista.

Al inicio del tercer año, el director general de National declaró que la estrategia inicial había conseguido sus objetivos a corto plazo. La supervivencia de la organización ya no estaba en peligro. Ahora la estrategia tenía que ser refinada y actualizada para que pudiera orientarse a conseguir un crecimiento agresivo y unos objetivos de rentabilidad. El comité ejecutivo elaboró una lista de 10 temas estratégicos. Fueron presentados bajo la forma de preguntas, del tipo «¿Cómo conseguiremos una relación preferencial con los agentes?».

1. Este es un ejemplo del programa de la «medición que falta», descrito en el capítulo 10.

Cada director de UEN tuvo que desarrollar respuestas a la pregunta suscitada por cada tema y se reunió durante medio día con un miembro del comité ejecutivo de National. Se consideraba que estas discusiones ampliarían el pensamiento de la UEN y de los líderes de la empresa. Culminaron con un conjunto acordado de instrucciones para los siguientes tres a cinco años. Estas instrucciones fueron documentadas para que sirvieran de directrices para desarrollar planes de largo alcance y cuadros de mando actualizados (paso 9 de la figura 12.3).

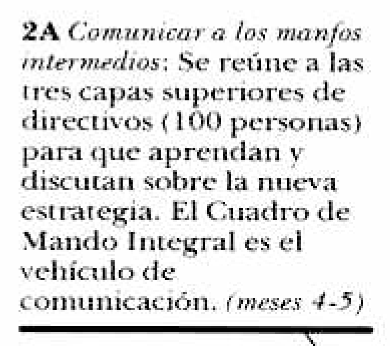
La secuencia vinculada de 10 pasos de acciones en National Insurance se produjo durante un período de 24 meses. Durante este tiempo, el director general y el equipo de alta dirección de National no sólo introdujeron una nueva estrategia sino que revisaron completamente el sistema organizativo. Lo que empezó como un intento de aclarar la visión dio como resultado un nuevo y exhaustivo enfoque a la gestión. Anticipándose a los cambios radicales que iban a llegar, el director general anunció, en su carta de presentación del programa a la organización: «El Cuadro de Mando Integral y la filosofía que representa es la forma que hemos elegido para gestionar el negocio».

En el pasado, la mayoría de organizaciones fracasaron al intentar cambiar de dirección e introducir nuevas estrategias y procesos, porque sus sistemas y procesos no estaban vinculados, a través de una estructura central, con su estrategia. Dado que proporciona una estructura coherente, los ejecutivos pueden utilizar el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión continua para movilizar y guiar a sus organizaciones en nuevas direcciones estratégicas, y para cumplir con sus agendas de cambio. En nuestra opinión, el papel más importante del Cuadro de Mando Integral surge cuando se llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para implantar la estrategia.

LA CONSTRUCCIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA

Muchas organizaciones han tenido experiencias similares a la de National Insurance: la introducción de un Cuadro de Mando Integral crea presiones para ampliar su papel en el sistema de gestión. Una vez que se ha diseñado e introducido un cuadro de mando, pronto surgen preocupaciones si el cuadro de mando no está ligado a otros programas de gestión como los presupuestos, la alineación de iniciativas estratégicas y el establecimiento de metas personales. Sin esta clase de conexiones, el esfuerzo dedicado al Cuadro de Mando Integral puede que no aporte beneficios tangibles.

La mayoría de empresas tienen un calendario de gestión que identifica



2A *Comunicar a los mandos intermedios*: Se reúne a las tres capas superiores de directivos (100 personas) para que aprendan y discutan sobre la nueva estrategia. El Cuadro de Mando Integral es el vehículo de comunicación. *(meses 4-5)*

2B *Desarrollar los cuadros de mando de las unidades de negocio:* Utilizando el cuadro de mando corporativo como plantilla, cada unidad de negocio traduce su estrategia a su propio cuadro de mando. *(meses 6-9)*

4 *Revisar los cuadros de mandos de la unidad de negocio*: El director general y el equipo ejecutivo revisan los cuadros de mando de las unidades individuales de negocios. La revisión permite que el director general participe con conocimiento en la conformación de la estrategia de la unidad de negocio. *(meses 9-11)*

Marco temporal (meses)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

Acciones

1 *Clarificar la visión:* Diez miembros de un equipo ejecutivo de nueva creación trabajan juntos durante tres meses. Se desarrolla un Cuadro de Mando Integral para traducir una visión genérica en una estrategia que se comprenda y pueda ser comunicada. El proceso ayuda a construir el consenso y el compromiso hacia la estrategia.

3A *Eliminar las inversiones no estratégicas*: El cuadro de mando corporativo, al eliminar las prioridades estratégicas, identifica muchos programas activos que no están contribuyendo a la estrategia. *(mes 6)*

3B *Lanzar programas de cambio corporativo:* El cuadro de mando corporativo identifica la necesidad de programas de cambios en negocios cruzados. Estos lanzan mientras las unidades de negocio preparan sus cuadros de mando. *(mes 6)*

5 *Refinar la visión:* La revisión de los cuadros de mando de la unidad de negocio identifica varios temas de negocios cruzados que en el inicio no estaban incluidos en la estrategia de la corporación. Se actualiza el cuadro de mando *(mes 12)*

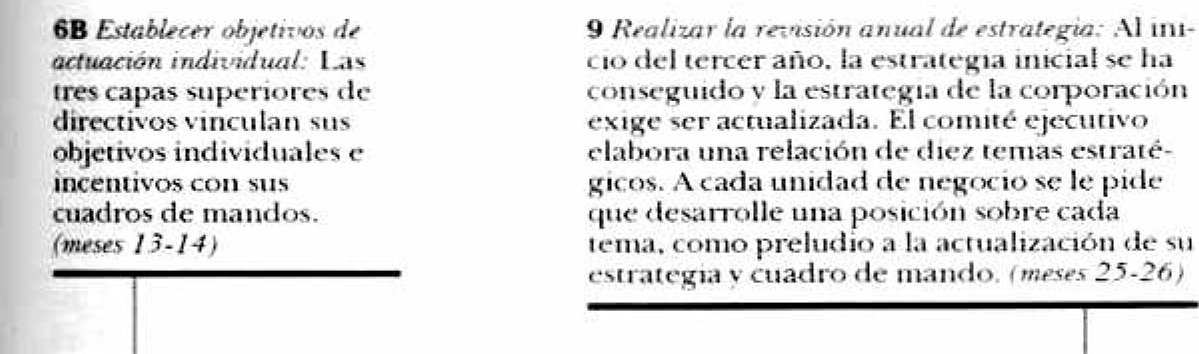
6A *Comunicar el Cuadro de Mando Integral a toda la empresa:* Después de un año, cuando los equipos de gestión ya se encuentran cómodos con el enfoque estratégico, el cuadro de mando está diseminado por toda la organización. *(mes 12-sigue en marcha)*

Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton, «Using the Balance Scorecard as a Strategic Management system», *Harvard Business Review* (enero-febrero 1996): 78-79. Reproducido con autorización.

Figura 12.3. La utilización del sistema de gestión para orquestar el cambio.

6B *Establecer objetivos de actuación individual:* Las tres capas superiores de directivos vinculan sus objetivos individuales e incentivos con sus cuadros de mandos. *(meses 13-14)*

9 *Realizar la revisión anual de estrategia:* Al inicio del tercer año, la estrategia inicial se ha conseguido y la estrategia de la corporación exige ser actualizada. El comité ejecutivo elabora una relación de diez temas estratégicos. A cada unidad de negocio se le pide que desarrolle una posición sobre cada tema, como preludio a la actualización de su estrategia y cuadro de mando. *(meses 25-26)*

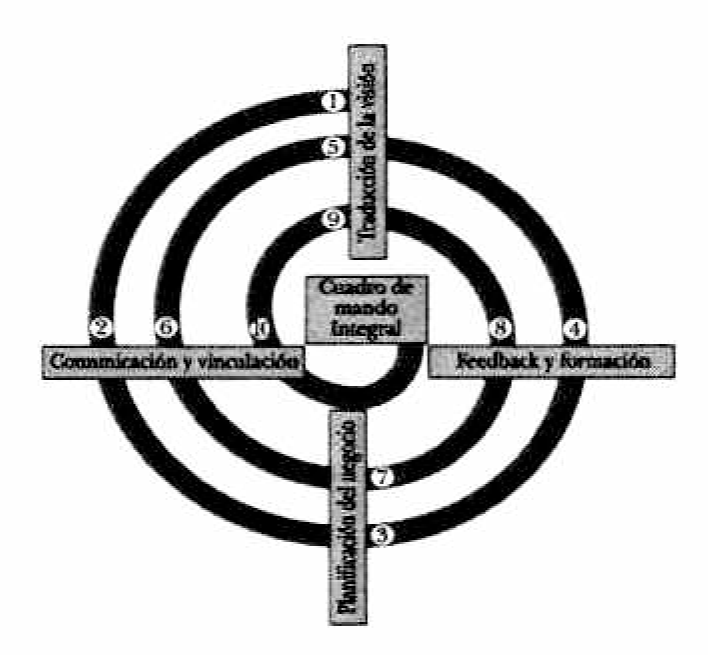


13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26

7 *Actualizar el plan y el presupuesto de largo alcance:* Se establecen los objetivos a cinco años para cada uno de los indicadores. Se identifican y se dotan de fondos las inversiones necesarias para alcanzar estos objetivos. El primer año del plan de cinco años se convierte en el presupuesto anual. *(meses 15-17)*

8 *Realizar revisiones mensuales y trimestrales:* Después de la aprobación corporativa de los cuadros de mando de las unidades de negocio empieza un proceso de revisión mensual, complementado por revisiones trimestrales que se centran con mayor fuerza en los temas estratégicos. *(mes 18-sigue en marcha)*

10 *Vincular la actuación de todo el mundo con el Cuadro de Mando Integral:* Se pide a todos los empleados que vinculen sus objetivos individuales con el Cuadro de Mando Integral. Todo el programa de compensación por incentivos de la organización se vincula al cuadro de mando. *(meses 25-26)*



Nota: Los pasos 7, 8, 9 y 10 se realizan siguiendo una programación regular. El Cuadro de Mando Integral es ahora una parte rutinaria del proceso de dirección.

los diferentes procesos que se están utilizando y el programa para la explotación de cada proceso. Normalmente el calendario se organiza alrededor de los procesos de presupuestos. La formulación y la revisión de la estrategia acostumbran a estar desconectadas de los procesos de gestión periódica. El Cuadro de Mando Integral proporciona un vehículo para la introducción del enfoque estratégico en los procesos en marcha, pero esta vinculación debe hacerse explícita.

La figura 12.4 aporta el calendario de gestión de Kenyon Stores. El director general estableció este calendario después de haber rediseñado el proceso, para incorporar el Cuadro de Mando Integral y las perspectivas estratégicas que representaba. El calendario de gestión incorpora cuatro características esenciales de un sistema de gestión estratégica:

1. La formulación de la estrategia y la actualización de los temas estratégicos.
2. La vinculación con los objetivos personales y los incentivos.
3. La vinculación con la planificación, la asignación de recursos y los presupuestos anuales.
4. El *feedback* y la formación estratégica.

La formulación de la estrategia y la actualización de los temas estratégicos

La formulación de la estrategia y la actualización de los temas estratégicos son métodos para los jefes de las divisiones operativas. Durante este proceso, la alta dirección puede, o bien iniciar el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral vinculado con un nuevo plan de largo alcance, o bien actualizar anualmente la estrategia. El director general de Kenyon Stores, al final del primer trimestre, había esbozado 10 temas estratégicos, suscitados en parte por las revisiones de los cuadros de mando estratégicos que se habían realizado al término del año anterior, y en parte por los líderes funcionales de la organización. Los temas eran corporativos en su alcance, y reflejaban temas y prioridades compartidas de la corporación. El director general pidió a los presidentes de las UEN que tomaran la lista y desarrollaran un plan sobre la forma en que debían implantarse los temas y prioridades corporativos actualizados en sus organizaciones. Los presidentes presentaron sus ideas en una reunión de cuatro horas de «Diálogo estratégico» con el director general. La reunión era íntima e informal; el objetivo de la reunión, sin embargo, era tangible y específico. El director general y cada uno de los presidentes de la UEN tenían que alcanzar un acuerdo sobre los enfoques estratégicos de cada uno de los 10 temas; por ejemplo, ¿Cómo

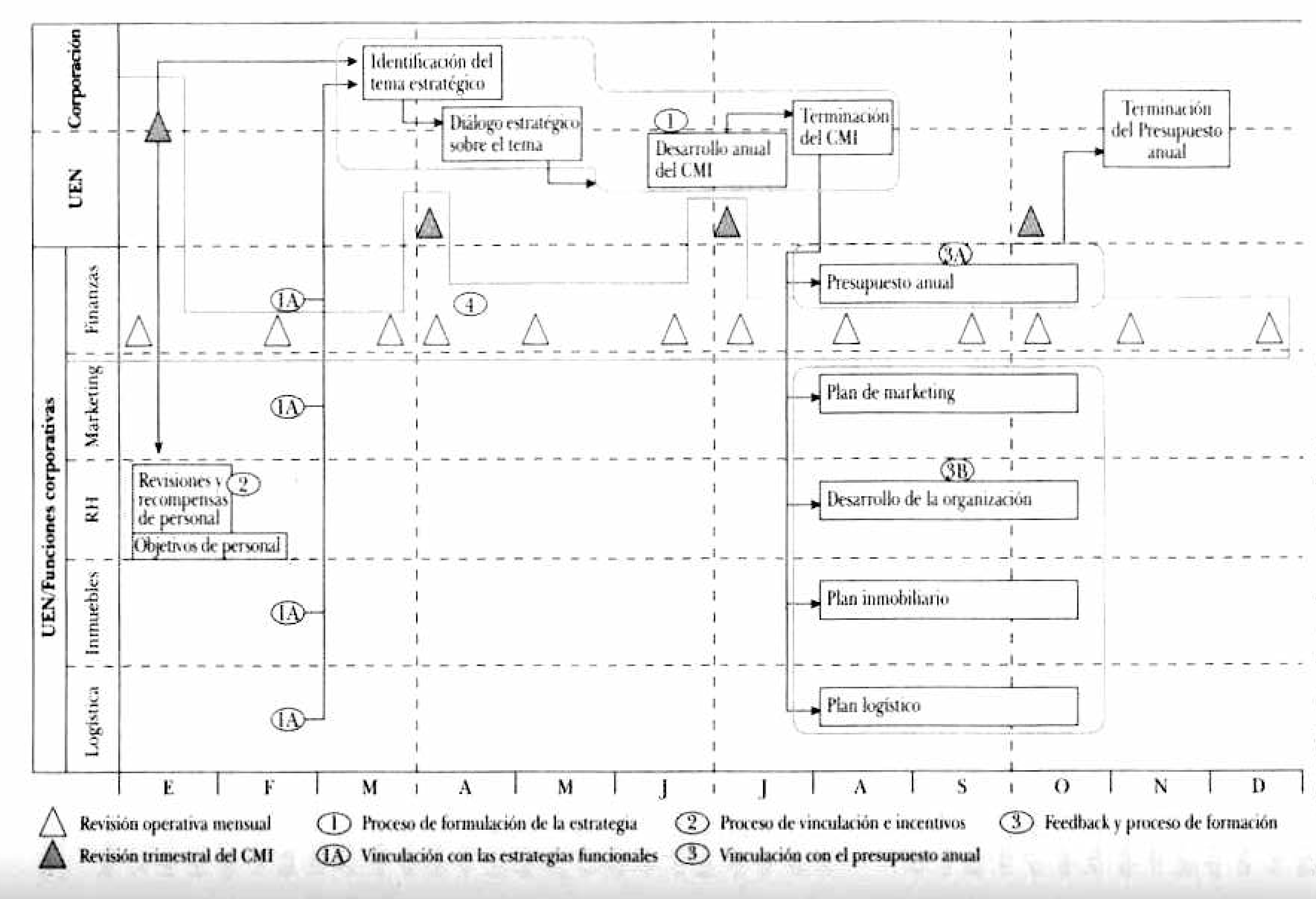


Figura 12.4. El calendario de gestión de Kenyon Stores.

mantendría la UEN su liderazgo en moda? ¿Cómo conseguiría la UEN desarrollar a su personal clave?

Después de la reunión de diálogo estratégico, los presidentes de las UEN trabajaron con sus equipos de gestión para desarrollar o actualizar sus planes de largo alcance y los Cuadros de Mando Integral de las UEN. Generalmente, este proceso de desarrollo se producía durante un período de tres meses, en el segundo trimestre del año fiscal. La vinculación de las estrategias corporativas y de la UEN con las estrategias funcionales es una importante extensión del proceso. Tal y como hemos comentado en los capítulos 8 y 10, las corporaciones como Kenyon Stores con frecuencia establecen departamentos funcionales centralizados a nivel corporativo, para apoyar a sus descentralizadas unidades de negocio estratégicas. Los objetivos corporativos y de UEN están vinculados simultáneamente con objetivos para departamentos funcionales de nivel corporativo, durante el proceso de desarrollo de planificación de largo alcance/Cuadro de Mando Integral de la UEN.

Luego, a mediados de año, los jefes de los departamentos funcionales y de las UEN ya tendrán unas metas y objetivos de largo alcance, claramente especificadas y mutuamente consistentes. El proceso culmina con una revisión definitiva entre el director general y el presidente de cada UEN o departamento funcional, al final del segundo trimestre. La conclusión del plan de largo alcance/Cuadro de Mando Integral a mediados del año permitió que los procesos de gestión cambiaran de marchas hacia el proceso de planificación operativa que tendría lugar durante la segunda mitad del año.

La vinculación con los objetivos personales y recompensas

A medida que las empresas intentan implantar nuevas estrategias –construyendo relaciones, desarrollando nuevas modas o tecnologías y accediendo a nuevos clientes y consumidores– los directivos han de seguir corriendo riesgos y experimentando, a fin de poder aprender y crecer. Los ejecutivos deben alentar este comportamiento innovador gestionando el segundo tema de integración: la vinculación con los objetivos personales y recompensas. Mientras los incentivos y recompensas personales sigan estando ligados a los indicadores de la actuación a corto plazo, especialmente los financieros, el enfoque de gestión seguirá siendo a corto plazo y sintiendo aversión al riesgo. La alta dirección encontrará dificultades para mantenerse enfocada y comprometida con la construcción de capacidad y relaciones a largo plazo.

Está claro que la compensación por incentivos motiva la actuación. Pero, tal y como comentamos en el capítulo 9, puede que la organización quiera tener una cierta experiencia en la gestión por medio del Cuadro de

Mando Integral antes de ligar a ello, de forma explícita, la compensación. Sin embargo, a menos que la recompensa y el castigo estén eventualmente ligados, ya sea de forma explícita o implícita, al conjunto equilibrado de objetivos, indicadores y metas de los cuadros de mando del negocio y corporativos, la organización no será capaz de utilizar el Cuadro de Mando Integral como la estructura central de la organización para sus sistemas de gestión. En su implantación primaria, Kenyon Stores utilizó el Cuadro de Mando Integral para estimular la formulación y revisión de la estrategia de la UEN, pero no pasó su compensación formal por incentivos a los indicadores del cuadro de mando. Después de un año de experiencia con el cuadro de mando, Kenyon empezó a vincular los incentivos a los ejecutivos con el Cuadro de Mando Integral.

La vinculación con la planificación, la asignación de recursos y los presupuestos anuales

El tercer paso de integración de Kenyon, la vinculación con los presupuestos anuales, se produce durante la segunda mitad del año. Las unidades operativas y los departamentos funcionales vinculan la planificación estratégica del segundo trimestre con las metas previstas y las autorizaciones de gastos para el siguiente año fiscal. Si la actualización de la formulación de la estrategia y los temas estratégicos ha sido bien realizada, el proceso presupuestario debería involucrar simplemente la traducción del primer año de un plan de múltiples años (de 3 a 5) en un presupuesto operativo.

El feedback *y la formación estratégica*

El componente final del sistema de gestión de Kenyon –el *feedback* y la formación estratégica– utiliza el proceso de revisión de dos niveles descrito en el capítulo 11. Este proceso vincula las revisiones mensuales operativas, en que los directivos comparan la actuación a corto plazo con las metas establecidas en el presupuesto anual, y las revisiones estratégicas trimestrales, que examinan las tendencias a un plazo más largo en los indicadores del cuadro de mando, para evaluar si la estrategia está funcionando, y en qué grado.

Al integrar en su calendario de gestión varios procesos de gestión centrados en el Cuadro de Mando Integral, los directivos de nivel corporativo y de UEN de Kenyon Stores cambiaron su enfoque de la táctica a la estrategia, y ahora ya son capaces de traducir de forma eficaz sus estrategias en acciones.

UNAS CUANTAS ADVERTENCIAS: NO ES TAN SENCILLO COMO PARECE

Los directivos de toda una variedad de organizaciones industriales y de servicios han intentado construir cuadros de mando para sus unidades de negocio. No todas las experiencias han tenido éxito. Varios ejecutivos han comentado «No es tan sencillo como parece». Nuestro análisis de sus experiencias revela que los proyectos de cuadro de mando, pueden fracasar por varias razones, entre las que se incluyen defectos en la estructura y elecciones de indicadores para el cuadro de mando, y defectos de la organización en el proceso de desarrollo del cuadro de mando y la forma en que se utiliza.

Defectos estructurales

Muchos ejecutivos piensan que ya han logrado un Cuadro de Mando Integral, porque complementan los indicadores financieros con los no financieros, como la satisfacción del cliente y la cuota de mercado. Pero estos indicadores no financieros presentan muchos de los defectos de las medidas financieras tradicionales que se supone que han de complementar. Son indicadores efecto, que informan sobre el buen o mal funcionamiento de la estrategia de la organización en el período pasado. Además, son genéricos, en cuanto que todas las empresas están intentando mejorar en esos aspectos. Los indicadores son buenos para estar al tanto de las puntuaciones, pero no son buenos para comunicar a los empleados en qué tienen que ser excelentes para ganar los futuros partidos con la competencia. No proporcionan una guía lo suficientemente específica para el futuro, ni tampoco son una base segura para la asignación de recursos, las iniciativas estratégicas y la vinculación con los presupuestos anuales y los gastos discrecionales.

Afortunadamente, estos defectos estructurales son relativamente fáciles de remediar. El capítulo 7 describe la forma de construir cuadros de mando que reflejen unas estrategias únicas, los clientes deseados y los procesos críticos internos. Los cuadros de mando derivados de estrategias específicas dispondrán de un conjunto equilibrado de indicadores, resultados e inductores de la actuación, y todos los indicadores estarán finalmente vinculados a la consecución de una actuación financiera excelente a largo plazo.

Defectos organizativos

Otros problemas surgen, no de defectos de dentro del propio cuadro de mando, sino del proceso utilizado para implantar el concepto. Nuestros

peores miedos se hacen realidad cuando recibimos una llamada telefónica que empieza:

> *Hola, aquí John Smith. Soy gerente de calidad en Acme Industries y estoy haciendo de presidente de un grupo para mejorar la medición de la actuación en la empresa. Hemos realizado una encuesta exhaustiva y nos sentimos atraídos por su enfoque del Cuadro de Mando Integral. Estamos haciendo ahora un estudio de* benchmarking *y nos gustaría ir a hablar con ustedes sobre cuáles deberían ser los mejores indicadores de la actuación para nuestro cuadro de mando y las clases de indicadores que han demostrado tener más éxito en otras empresas.*

Acostumbramos a contestar a estas llamadas dando las gracias por su interés en el Cuadro de Mando Integral, pero sugerimos que la entrevista propuesta es poco probable que tenga éxito para ninguna de las partes. Cuando nos piden que expliquemos nuestra reticencia, señalamos diversos problemas. Primero, el proceso de desarrollo del cuadro de mando no debe delegarse en mandos intermedios. Para que el Cuadro de Mando Integral sea eficaz debe reflejar la visión estratégica del grupo de alta dirección. El ir colocando indicadores de actuación en los procesos existentes puede impulsar una mejora local, pero es poco probable que conduzca a una actuación excepcional para toda la organización. Además, si la alta dirección no está liderando el proceso, no es probable que utilicen el cuadro de mando en los importantes procesos descritos en la segunda parte de este libro. La alta dirección seguirá realizando revisiones operativas que enfaticen la consecución de las metas financieras a corto plazo, y por lo tanto y ante todo, evitando el contacto y socavando la razón fundamental de desarrollar un cuadro de mando.

Y lo que es más importante, un Cuadro de Mando Integral no debe crearse emulando los mejores indicadores utilizados por las mejores empresas. Si, tal y como hemos argumentado, los mejores cuadros de mando se derivan de las estrategias diseñadas para una actuación excepcional, indicadores elegidos incluso por excelentes empresas para sus propias estrategias no es probable que sean apropiados para otras organizaciones que se enfrentan a diferentes entornos competitivos, con diferentes segmentos de mercado y de clientes, y en los que diferentes tecnologías y capacidades pueden ser decisivas. Cuando la gente nos dice «No es tan sencillo como parece», se están refiriendo al duro e intensivo trabajo necesario para formular un cuadro de mando apropiado para su organización y convertir ese cuadro de mando en una parte integral de su proceso de gestión. Hay pocos atajos para desarrollar un cuadro de mando viable.

Sin embargo, el otro extremo puede resultar en detrimento de un empleo eficaz del cuadro de mando. Algunas organizaciones trabajan demasiado intensivamente y durante demasiado tiempo en busca del cuadro de mando perfecto. Cuando no hay información disponible para varios indicadores críticos, intentan instalar sistemas de información fiables para producir los datos deseados. Esta decisión conduce a retrasos importantes en la introducción del cuadro de mando, destruyendo cualquier impulso y entusiasmo. Los cuadros de mando integrales no son inmutables. Son dinámicos y deberían ser revisados, evaluados y actualizados continuamente, para reflejar las nuevas condiciones de la competencia, el mercado y la tecnología. Al retrasar la introducción del cuadro de mando, las empresas pierden la oportunidad de obtener *feedback* sobre los indicadores para los que hay información disponible, y lo que es aún más importante, pierden la oportunidad de practicar y obtener percepciones en cuanto a la utilización del cuadro de mando como un sistema central de gestión. Nuestro consejo es que cuando se encuentren con organizaciones que se están retrasando porque no están seguras de si han seleccionado los indicadores adecuados, o porque no tienen datos disponibles sobre algunos de los indicadores, lo que hay que hacer es «simplemente, hacerlo». Empiecen el proceso de formación aprendiendo a gestionar con un conjunto equilibrado de inductores de la actuación y de indicadores del resultado.

LA FORMA DE GESTIONAR EL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La introducción de un nuevo sistema de dirección centrado en el Cuadro de Mando Integral debe superar la inercia de la organización, que tiende a envolver y a absorber cualquier programa de cambio. Se necesitan dos clases de agentes de cambio para la implantación eficaz del nuevo sistema. Primero, una organización necesita unos líderes de la transición, los directivos que facilitan la construcción del cuadro de mando y que ayudan a implantarlo como un nuevo sistema de gestión. En segundo lugar, la organización debe designar a un director para que gestione el sistema de dirección estratégica de una forma constante y recurrente. Una dificultad adicional de implantar el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica (otro de los apartados de la lista de «No es tan sencillo como parece»), es que las responsabilidades de los líderes de la transición y del director del sistema en funcionamiento no recaen dentro de los espacios tradicionales de la organización.

El papel de la gestión de la transición

Hemos identificado tres roles de la máxima importancia a la hora de construir e implantar el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica:

1. Arquitecto
2. Agente del cambio
3. Comunicador

El arquitecto es responsable del proceso que construye el Cuadro de Mando Integral inicial y que introduce el cuadro de mando en el sistema de gestión. Como sea que el cuadro de mando representa un cambio radical en la filosofía de gestión, el arquitecto debe comprender totalmente y estar motivado internamente por el nuevo enfoque sobre los objetivos estratégicos a largo plazo. Esta persona ha de ser capaz de educar al equipo ejecutivo y guiar la traducción de la estrategia en objetivos e indicadores específicos de una forma que no sea amenazadora y que no dispare las reacciones defensivas.[2]

Un programa de cuadro de mando de éxito exige al equipo ejecutivo un alto nivel de compromiso y tiempo, lo que implica que el arquitecto es probable que sólo disponga de una oportunidad de lanzar el programa. Generalmente, si el primer intento no tiene éxito, el arquitecto encontrará difícil obtener tiempo adicional en las reuniones del equipo ejecutivo. Según nuestra experiencia, los asesores externos o expertos profesionales internos pueden tener un papel crítico en el lanzamiento de un programa de cuadro de mando de éxito. Frecuentemente la relación involucra a consultores internos y externos experimentados para que trabajen estrechamente en un programa piloto a nivel de la UEN, en el que el director general de la UEN ha de estar implicado. El programa piloto sirve a dos propósitos. Primero, demuestra el valor del Cuadro de Mando Integral y, segundo, construye la competencia de un grupo asesor interno que puede entonces gestionar el despliegue del programa al resto de la organización.

Los asesores internos, además, apoyan al agente del cambio que implantará el cuadro de mando en los procesos en marcha. El agente del cambio debería tener una relación directa con el director general, ya que sirve para guiar el desarrollo del nuevo sistema de gestión durante el período de

2. Para comentarios sobre el razonamiento defensivo –la forma de reconocerlo y superarlo–, ver C. Argyris y D. Schön, «Defensive Reasoning and the Theoretical Framework That Explains It», segunda parte de *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1996): 75-107.

dos a tres años durante el cual se dinamizan los nuevos procesos con el Cuadro de Mando Integral. El papel del agente del cambio es crítico porque actúa de suplente del director general, dando forma al uso diario del nuevo sistema de gestión. El agente del cambio ayuda a los directores a definir de nuevo sus papeles, tal como lo exige el nuevo sistema.

El comunicador debe de ganarse la comprensión, la aceptación y el apoyo de todos los miembros de la organización, desde los más altos niveles hasta los equipos y empleados de primera línea. Las nuevas estrategias articuladas en el Cuadro de Mando Integral acostumbran a exigir nuevos valores y modos de realizar el trabajo, que se construyen alrededor de la satisfacción del cliente, calidad y capacidad de respuesta, innovación y servicio. El director del proceso de comunicación del cuadro de mando debería realizar esta tarea como si se tratara de una campaña de marketing interno. El programa de comunicación también debería motivar a los empleados y a los equipos para que proporcionen *feedback* sobre si la estrategia propuesta es factible y deseable. Aunque tradicionalmente el departamento de comunicación sería el responsable de un programa educativo de esta clase, la función de comunicación del cuadro de mando es tan importante para la implantación eficaz del concepto que recomendamos encarecidamente que se designe a un individuo en concreto, quizás apoyado activamente por el departamento de comunicación, para gestionar la campaña de comunicación estratégica hasta que se hayan conseguido los objetivos de concienciación y motivación.

La gestión del proceso de gestión estratégica en marcha

Una vez que hayan transcurrido los 24-36 meses de la implantación del Cuadro de Mando Integral en los procesos de una organización, ¿cómo se puede mantener estable su sistema de gestión estratégica? La figura 12.5 ilustra la forma como las diversas partes del sistema de gestión estratégica influyen en las responsabilidades tradicionales de varios miembros del equipo ejecutivo. Los vicepresidentes de los sistemas de planificación estratégica, recursos humanos, finanzas e información son los «propietarios» tradicionales de partes del proceso de gestión estratégica. Sin embargo, hoy en día ninguno de ellos tiene la responsabilidad del funcionamiento de todo el sistema.

Queda claro que el director general de la unidad de negocio es el definitivo «propietario del proceso». Como el sistema que especifica las metas y objetivos de toda la unidad, establece las metas de actuación y asigna los recursos e iniciativas para alcanzar estas metas, controla los resultados y recompensa o castiga la actuación realizada, el sistema de gestión estratégico

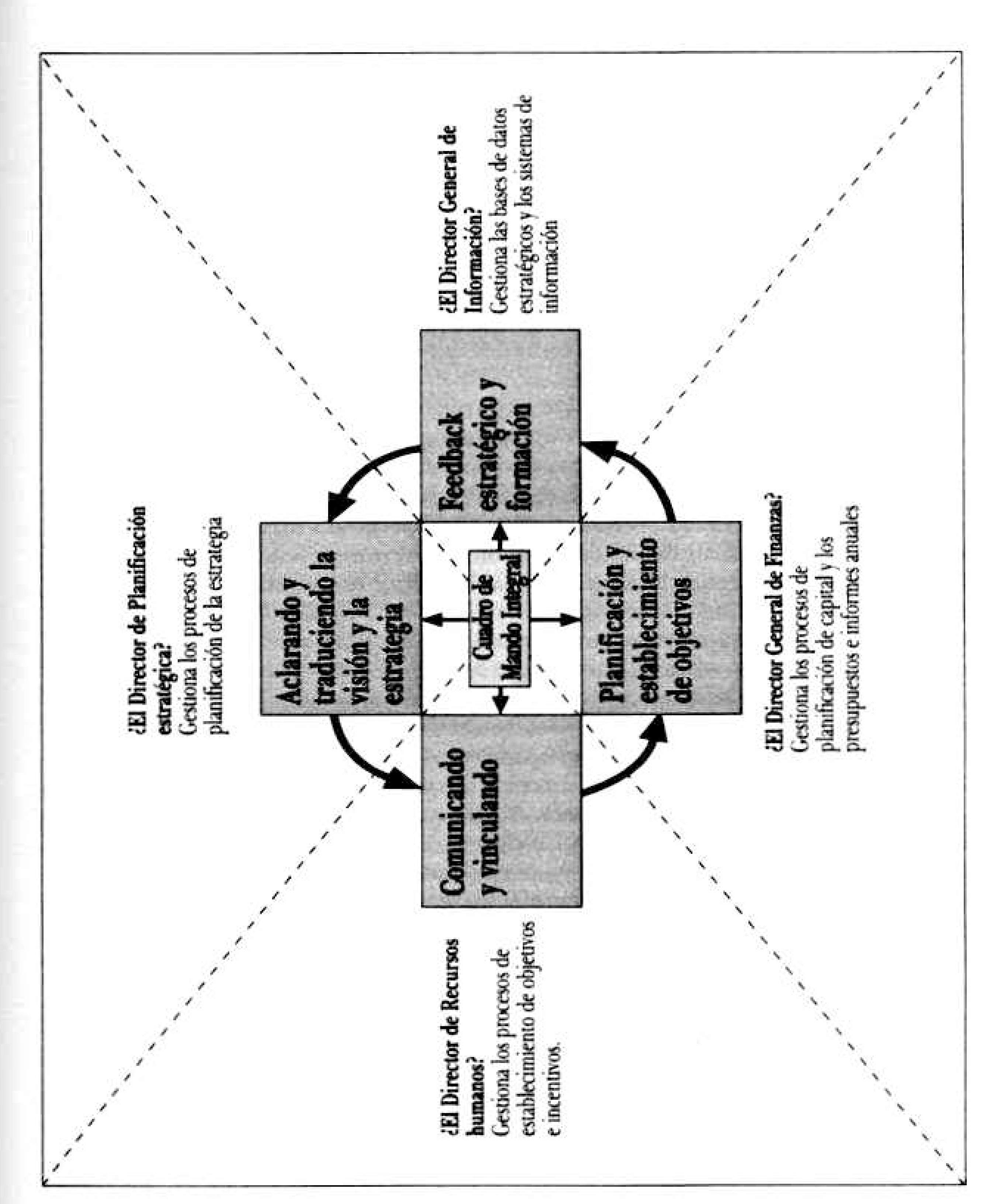


Figura 12.5. ¿Quién debería gestionar el sistema de gestión estratégica?

debe ser responsabilidad personal del director general y del equipo de alta dirección. Pero el funcionamiento continuo del sistema debe ser asignado a una persona en particular; de otro modo, se desarrollarán vacíos en los indicadores, los informes y el control.

Tal como se ilustra en la figura 12.5, el funcionamiento del sistema de gestión estratégica se inspira en las habilidades, la experiencia y las responsabilidades de varias funciones tradicionales de gestión. Sería fácil, para el funcionamiento en curso del sistema de gestión estratégica del cuadro de mando, descomponerlo en estos roles funcionales tradicionales, con cada departamento realizando bien su trabajo individual. Sin embargo, pensamos que el mantenimiento eficaz del sistema es tan importante para su éxito que, como en el caso del comunicador, debe estar en manos de un solo individuo cualificado.

En la actualidad la mayoría de organizaciones tienen un vacío de liderazgo para este sistema. Ningún ejecutivo en una organización tradicional tiene la responsabilidad o la perspectiva para gestionar un proceso de gestión estratégica y no está nada claro quién debería asumir esta responsabilidad.

El director general de finanzas (DGF) es un vigilante lógico del nuevo proceso. Sin embargo, muchos DGF –especialmente aquellos que proceden de un historial o antecedentes de contabilidad, control interno y auditoría– han llegado a sus puestos actuales a causa de su capacidad para gestionar un sistema riguroso, disciplinado y enfocado desde el punto de vista financiero. Estos no son necesariamente los rasgos requeridos para gestionar un proceso de gestión innovador, basado en las sugerencias y que da importancia a las personas, construido alrededor de la consecución de metas para los clientes, los procesos, los empleados y los sistemas.

Un candidato alternativo sería el director de planificación estratégica. Pero los rasgos del ocupante actual de este puesto representan la otra cara de las características del DGF. Tradicionalmente, la planificación estratégica ha sido un acontecimiento anual, y la función enfatiza la formulación de estrategias, no la implantación de las mismas. El director de planificación estratégica, si ha de asumir el papel de gestionar el sistema de gestión estratégica, debe conducir un proceso continuo, no impulsado por los acontecimientos, con la misma disciplina y adherencia a un programa en curso de revisión e informes que es utilizado en la actualidad para el sistema de gestión e informes financieros. El director general de información tiene obviamente el historial necesario para ser el custodio del sistema de gestión estratégica, pero generalmente le falta la vinculación con la estrategia y, quizá, ser un miembro activo del equipo de alta dirección de la unidad de negocio.

En este momento, por lo tanto, la identidad concreta del director del

sistema de gestión estratégica no está clara, pero a menos que la organización sitúe a alguien en este papel, puede que fracasen en recibir todos los beneficios de explotar un sistema integrado. Esta clase de director juega un papel importante y visible para la organización, y la función proporciona al individuo nuevas oportunidades de crecimiento y experiencia. Al final, alguien asumirá esta posición. Mientras tanto, el agente de cambio de la transición, que ayudó a implantar el cuadro de mando en el sistema de gestión estratégica, probablemente aceptará la responsabilidad inicial de gestionar el proceso en marcha.

RESUMEN: LA TRADUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA EN ACCIÓN

En un principio, las empresas adoptan el Cuadro de Mando Integral debido a toda una variedad de motivos, incluyendo la clarificación y obtención de consenso sobre estrategia, enfocar las iniciativas de cambio en la organización, el desarrollo de capacidades de liderazgo en las unidades estratégicas de negocios, o conseguir la coordinación y ahorros en múltiples unidades de negocio. En general, las organizaciones pueden alcanzar estos objetivos deseados con el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral inicial. Pero el desarrollo del cuadro de mando, y especialmente el proceso entre la alta dirección para definir los objetivos, indicadores y metas para el cuadro de mando, revela por último una oportunidad de utilizar el CMI de una manera mucho más exhaustiva y generalizada de lo que se había pensado.

El Cuadro de Mando Integral puede ser la piedra angular del sistema de gestión de una organización, ya que alinea y apoya los procesos clave, incluyendo:

- Clarificar y actualizar la estrategia.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y de los departamento con la estrategia.
- *Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.*
- Vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Alinear las revisiones operativas y estratégicas.
- Obtener *feedback* para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

Además, al integrar el Cuadro de Mando Integral en el calendario, todos los procesos pueden ser alineados con la implantación de la estrategia a largo plazo, y permanecer centrados en ella.

Durante los últimos años, y a medida que íbamos acumulando experiencia con programas de cuadro de mando, nos hemos visto sorprendidos (agradablemente) por el impacto y la generalización del concepto. Lo que empezamos como una búsqueda de la mejora de los sistemas de medición de la actuación ha evolucionado a un enfoque que ayuda a los ejecutivos a solucionar su problema quizá más central: la forma de implantar la estrategia, especialmente una que exige un cambio radical. Mirando hacia atrás, comprendemos ahora el motivo de que esta evolución sea tan consistente y penetrante. El proceso de desarrollo de un buen Cuadro de Mando Integral proporciona a la organización, casi siempre por primera vez, una imagen clara del futuro y del camino que conduce a él. Además de mostrar y desarrollar el camino de la organización hacia su visión, el proceso de desarrollo ha obtenido la energía y el compromiso de todo el equipo de alta dirección. Una vez que se han dado este consenso de gestión y esta clarificación respecto a la imagen de la organización futura, se ha creado el entusiasmo y el impulso. Las expectativas se han elevado. La pregunta inevitable es ¿Cómo podemos asegurarnos de que alcanzaremos nuestra visión?

Cuando las organizaciones realizan la transición crítica desde la visión a la acción, experimentan la verdadera excitación y consiguen el valor real de haber desarrollado un Cuadro de Mando Integral. El desarrollo inicial de un cuadro de mando debería conducir siempre a una serie de procesos en marcha que, en última instancia, movilizan y cambian la dirección de la organización. Cada proceso implica la vinculación del Cuadro de Mando Integral para lograr algún aspecto de una conducta estratégica equilibrada y a largo plazo.

Robert Simons, en su obra sobre el diseño de sistemas de gestión, dice: «Cualquiera que esté familiarizado con las organizaciones sabe de forma implícita que existen montones de sistemas de control que influyen en las organizaciones día a día. Pero hay muy poca comprensión sistemática del motivo o la forma en que los directivos utilizan estos sistemas para llevar a cabo su agenda de asuntos».[3] Aunque tenemos por delante un largo camino antes de desarrollar una «comprensión sistemática» completa, hemos observado el fenómeno mencionado por Simons. Los ejecutivos utilizan la gran cantidad de elementos de sus sistemas de gestión para orquestar sus agendas. Al construir el sistema de gestión alrededor de la estructura del cuadro de mando, pueden alcanzar su recompensa final: la traducción de la estrategia en acción.

3. Robert Simons, *Levers of Control: How Managers Use Innovative: Control systems to Drive Strategic Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1995): 11.

Apéndice

La construcción de un Cuadro de Mando Integral

La construcción del primer Cuadro de Mando Integral de una organización puede conseguirse por medio de un proceso sistemático que construye consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia de una unidad en objetivos e indicadores operativos. El proyecto exige un arquitecto que pueda enmarcar y facilitar el proceso y recoger información importante sobre antecedentes para la construcción del cuadro de mando. Pero el cuadro de mando debería representar la sabiduría y las energías colectivas del equipo de alta dirección de la unidad de negocio. A menos que este equipo esté completamente comprometido en el proceso, no es probable que se dé un buen resultado. Sin el patrocinio y la participación activa de la alta dirección no debe iniciarse un proyecto de cuadro de mando, puesto que sin el liderazgo y el compromiso del nivel más alto es seguro que fracasaría.

Sabemos de casos en que algún directivo importante elaboró un excelente cuadro de mando sin comprometer en el proceso al equipo de alta dirección. En una empresa se trataba del director general financiero, y en otra lo hizo el vicepresidente de desarrollo de negocios. En ambas empresas, el ejecutivo era miembro del más alto equipo ejecutivo, un participante activo y que participaba en todas las reuniones de alta dirección para la gestión y establecimiento de estrategias. A causa de su alto nivel de implicación en la estrategia corporativa, ambos individuos produjeron unos cuadros de mando que reflejaban fielmente la estrategia, el enfoque del cliente y los procesos críticos internos de sus empresas. Sus cuadros de mando fueron aceptados como una fiel representación de los objetivos e indicadores críticos de las organizaciones. Pero en ambas instancias el cuadro de mando no impulsó el cambio o se convirtió en parte integral de los procesos de la em-

presa. Creemos que este desalentador resultado fue consecuencia de la falta de involucración de la alta dirección en el proceso, y de una falta de consenso sobre el papel del Cuadro de Mando Integral. El proyecto del cuadro de mando es muy probable que fuera considerado, en ambas organizaciones, como una iniciativa dirigida a mejorar un sistema de indicadores, y no a realizar cambios fundamentales en la forma en que se gestionaba la organización.

EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS PARA EL PROGRAMA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El primer paso para la construcción de un Cuadro de Mando Integral eficaz es obtener el consenso y el apoyo de la alta dirección sobre los motivos por los que se desarrolla. Cuando se lanza el proyecto, el equipo de alta dirección debe identificar y estar de acuerdo en los propósitos principales del proyecto. Los objetivos del programa ayudarán a:

- guiar la construcción de objetivos e indicadores para el cuadro de mando,
- obtener el compromiso de los participantes en el proyecto, y
- clarificar la estructura para los procesos de implantación y gestión que deben seguir a la construcción del cuadro de mando inicial.

Ilustramos con ejemplos reales algunas de las muchas razones iniciales para desarrollar un Cuadro de Mando Integral.

Obtener claridad y consenso con respecto a la estrategia

Chem Pro se había reorganizado recientemente para orientarse más de cara al cliente. Su organización de explotación tradicional había sido reemplazada por otra, diseñada alrededor de las líneas de negocios (LDN) y los procesos. Además, la alta dirección había identificado cuatro procesos críticos que debía mejorar y en los que debía ser excelente: generación de pedidos, gestión de producto, cumplimentación de pedidos y producción. Cada una de las cinco líneas del negocio tenían diferentes exigencias para los cuatro procesos. Por ejemplo, el grupo del consumidor distribuyó grandes cantidades de productos normalizados a través de canales detallistas, mientras que el grupo de precisión trabajó con los responsables de un pequeño número de clientes muy grandes, para definir las especificaciones en cuanto a nuevos productos químicos. Es obvio que cada uno de los cuatro proce-

sos críticos tenía que ser adaptado a la medida de las diferentes necesidades de cada LDN.

El Cuadro de Mando Integral para Chem-Pro empezó por definir una plantilla corporativa estándar que clasificó las prioridades estratégicas para todas las LDN de la nueva organización. Luego, cada línea de negocio desarrolló su estrategia particular, consistente con las prioridades corporativas. En esta fase, los cuadros de mando de las LDN fueron comunicados a los nuevos directores de los cuatro procesos a fin de que pudieran desarrollar programas que satisficieran los objetivos específicos de las LDN individuales. El proceso secuencial de:

- definir los objetivos e indicadores a nivel corporativo,
- vincular los objetivos corporativos a los objetivos e indicadores de las LDN individuales, y
- vincular los objetivos e indicadores de las LDN a los procesos críticos

permitió a Chem-Pro introducir un complejo cambio en la organización –de una especialización funcional a una línea de negocios basada en los clientes y unos procesos orientados a los clientes– de tal forma que obtuvo la aceptación y la involucración de todo el mundo.

Conseguir el enfoque

Metro Bank inició su Cuadro de Mando Integral para conseguir el enfoque. Metro era la entidad resultante de una fusión de dos bancos altamente competitivos de la misma región. Las agendas de las dos matrices no habían sido nunca totalmente racionalizadas en una visión común. Al mismo tiempo, sin haber alcanzado un consenso sobre un estilo y estrategia de operaciones para el nuevo Metro Bank, los directivos habían lanzado un importantísimo programa de transformación a fin de ser más innovadores y crear un banco hecho a la medida del siglo veintiuno. Desgraciadamente, el programa de transformación se había descontrolado, dejando al banco con más de 70 programas de acción diferentes, cada uno de ellos compitiendo para gestionar el tiempo y los recursos.

El director general del banco vio el Cuadro de Mando Integral como una forma de unificar la organización. Al clarificar los objetivos estratégicos e identificar los inductores críticos, Metro fue capaz de crear trabajo en equipo entre toda la alta dirección, sin tener en cuenta para nada de qué banco procedían o la organización funcional que representaban. Además, el cuadro de mando creó un vehículo para establecer prioridades, para consolidar e integrar los muchos programas de cambio que se encontraban en

marcha en ese momento. El resultado fue un conjunto de iniciativas estratégicas mucho más manejables y todas ellas centradas en la consecución de los objetivos específicos de importancia estratégica reconocida.

Descentralización y desarrollo del liderazgo

El director general de Pioneer Petroleum quería descentralizar y dispersar el poder que en ese momento estaba en una organización funcional altamente centralizada. Creó 14 nuevas unidades estratégicas de negocios cuya misión era estar fuertemente enfocadas en el cliente, y reducir y finalmente eliminar todos los costes innecesarios (sin valor añadido). Los líderes de las nuevas UEN, sin embargo, habían crecido dentro de la antigua cultura centralizada de Pioneer, donde habían aprendido a cumplir órdenes. No tenían ninguna experiencia en formular sus propias estrategias ni en gestionar el proceso por el que se implantarían estas estrategias. El director general de Pioneer estaba preocupado por la posibilidad de que los jefes de las nuevas UEN no tuvieran la suficiente experiencia ejecutiva para implantar la nueva estrategia de descentralización.

El director general comprometió al equipo de alta dirección en un proceso de cuadro de mando para facilitar el desarrollo del liderazgo ejecutivo entre los 14 jefes de UEN. El equipo desarrolló una plantilla corporativa para definir las prioridades estratégicas. Esta plantilla se convirtió en el Cuadro de Mando Integral corporativo. Luego cada jefe de UEN utilizó el cuadro de mando corporativo como el punto de partida para formular la estrategia única a nivel de UEN. Los ejecutivos de las UEN empezaron con una sesión fuera del recinto de la corporación, para clarificar la misión, visión y valores de sus nuevas organizaciones. La sesión continuó desarrollando un Cuadro de Mando Integral de UEN que podía ser revisado a nivel corporativo. El desarrollo de los cuadros de mando reunió a los ejecutivos de los 14 nuevos negocios para empezar a trabajar como un equipo. La articulación de la visión compartida para la UEN demostró ser el vehículo perfecto para los procesos de construcción del equipo y desarrollo de la estrategia. La plantilla corporativa ayudó a guiar sus enfoques y a reducir el riesgo asociado a desarrollar de forma independiente, y por primera vez, una estrategia para la UEN. La creatividad y energía del equipo ejecutivo de la UEN pudo ser enfocada en las dimensiones definidas en la estrategia corporativa.

Además, la revisión corporativa fue valiosa a la hora de asegurar, antes de la implantación, que las estrategias de la UEN eran aceptables para la corporación. Todo el proceso le proporcionó al director general una oportunidad para desarrollar nuevas habilidades entre los ejecutivos de la

UEN respecto a la forma de formular y gestionar las estrategias de la unidad de negocio. A pesar de que el desarrollo del liderazgo es un proceso continuo, el director general de Pioneer utilizó la preparación de los Cuadros de Mando Integrales corporativos y de la UEN como un primer paso eficaz.

Intervención estratégica

Kenyon Stores, a diferencia de Pioneer Petroleum, ya estaba descentralizada. Sus UEN basadas en el mercado estaban especializadas en ropa de moda para diferentes segmentos de clientes. Cada una de ellas seguía su propia estrategia para seleccionar mercado y aprovisionarse de mercancía. Sin embargo, el director general de Kenyon estaba convencido de que este enfoque altamente descentralizado hacía perder oportunidades para un mayor crecimiento y un aumento de la rentabilidad. El enfoque descentralizado era ideal cuando la organización era más pequeña y su misión era la de estar cerca de las tendencias y exigencias de la moda para los segmentos seleccionados de clientes. Pero cada UEN se estaba acercando al tamaño que la propia corporación había tenido sólo cinco años antes. Esta escala cambió de forma espectacular la agenda estratégica, exigiendo que el presidente de una UEN fuera más bien un estratega que un comerciante. El director general vio el Cuadro de Mando Integral como una forma de involucrarse personalmente con los presidentes de las UEN, ayudándoles a desarrollarse como jefes de negocio y ayudándoles a desarrollar estrategias para el crecimiento futuro.

El director general de Kenyon utilizó el Cuadro de Mando Integral para crear una agenda estratégica corporativa. Junto con los presidentes de las UEN, definió 10 temas (ver los capítulos 8 y 12) para los cuales cada UEN tenía que establecer sus propios objetivos y mecanismos concretos para tener éxito en sus cuadros de mando integrales individuales.

Los equipos ejecutivos de la corporación y de las UEN lanzaron el proceso de planificación anual de largo alcance en torno a la discusión de cómo se comportaría cada UEN en estos 10 temas. Este diálogo permitió que los presidentes de las UENs construyeran sus planes a largo plazo alrededor de la estructura del cuadro de mando. Los 10 temas proporcionaron un mecanismo para integrar las estrategias de las UEN en la agenda corporativa. Y más importante aún, el proceso proporcionó al director general un vehículo para trabajar con los presidentes de las previamente autónomas UEN. Utilizó el proceso para ayudar a formarlos y estimularlos.

En resumen, el ímpetu inicial para la construcción de un Cuadro de Mando Integral puede surgir de la necesidad de:

- clarificar y conseguir consenso sobre visión y estrategia
- construir un equipo
- comunicar la estrategia
- vincular las recompensas con la consecución de los objetivos estratégicos
- establecer las metas estratégicas,
- alinear los recursos y las iniciativas estratégicas
- apoyar la inversión en activos intelectuales e intangibles, o
- proporcionar una base para la formación estratégica.

La selección de los objetivos para el proyecto de cuadro de mando al inicio es no limitar los usos subsiguientes del cuadro de mando. En general, tal como se describe en el capítulo 12, hemos visto como el papel del cuadro de mando crece y se expande a través del proceso de implantación. Pero el conjunto inicial de objetivos servirá para motivar y comunicar el motivo por el cual la organización está pasando a través de este ejercicio y ayudará a sostener el programa si el interés y el compromiso declinaran.

LOS JUGADORES

Una vez que se ha alcanzado el acuerdo sobre los objetivos y el papel futuro del Cuadro de Mando Integral, la organización debería seleccionar a la persona que hará de arquitecto, o líder del proyecto, para el cuadro de mando. El arquitecto mantendrá la estructura, filosofía y metodología para diseñar y desarrollar el cuadro de mando. Por supuesto, cualquier buen arquitecto necesita un cliente, que en este caso es el equipo de altos directivos. Como en cualquier proyecto de construcción, el cliente ha de estar completamente comprometido en el proceso de desarrollo, ya que asumirá la propiedad última del cuadro de mando y dirigirá los procesos asociados con su utilización.

El arquitecto guía el proceso, vigila la programación de las reuniones y entrevistas, se asegura de que la documentación es adecuada, las lecturas de antecedentes, y la información sobre la competencia y sobre el mercado esté disponible para el equipo del proyecto y, en general, sirve para hacer que el proceso siga en el buen camino y cumpla la programación temporal. Mientras facilita la construcción del cuadro de mando inicial, debe gestionar tanto un proceso cognitivo y analítico –la traducción de las declaraciones suaves y generales sobre la estrategia e intenciones en unos objetivos explícitos y mensurables– como un proceso interpersonal e incluso emocional de construcción de equipo y de solución de conflictos.

Según nuestra experiencia, el arquitecto suele ser un miembro de la alta dirección:

- Vicepresidente de planificación estratégica o desarrollo de negocios
- Vicepresidente de gestión de calidad [1]
- Vicepresidente de finanzas o controlador de división.[2]

Algunas organizaciones han utilizado asesores externos para ayudar al arquitecto interno en el proceso de desarrollo del cuadro de mando.

LA CONSTRUCCIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL: EL PROCESO

Cada organización es única y puede desear seguir su propio camino para construir un Cuadro de Mando Integral. Sin embargo, podemos describir un plan de desarrollo típico y sistemático que nosotros hemos utilizado para crear cuadros de mando en docenas de organizaciones. Si se ejecuta de forma adecuada, el proceso de cuatro pasos alentará el compromiso con el cuadro de mando entre los directivos de alto nivel y mandos intermedios, y producirá un «buen» Cuadro de Mando Integral que ayudará a estos directivos a alcanzar los objetivos de sus programas.

1. El título que se otorga a esta clase de persona es variable. Hemos visto títulos como vicepresidente de productividad y de mejora de la calidad, vicepresidente de mejora continua, vicepresidente de nuevo diseño de procesos de negocios (o reingeniería) y vicepresidente de mejora de procesos.

2. Simplificando, pero sólo ligeramente, hemos visto dos clases de directivos financieros en las organizaciones. La primera clase considera su papel como un agente del cambio en la organización. Esta persona comprende las limitaciones de utilizar, únicamente, indicadores financieros de resultados pasados para guiar a la organización en su nuevo entorno competitivo, y quiere que el grupo financiero utilice sus capacidades de recogida de datos, sistemas de información, indicadores y auditoría para desarrollar y explotar nuevos sistemas de mediciones, comunicación y control. Esta clase de ejecutivo de finanzas puede muy bien ser un arquitecto del proceso del Cuadro de Mando Integral de la unidad. Sin embargo, la segunda clase de directivo financiero, guarda celosamente la objetividad, auditabilidad e integridad de los números financieros que se producen en esos momentos. Opina que añadir unos números más blancos, más subjetivos y menos auditables diluirá su misión fundamental y comprometerá su capacidad de medir y controlar los números financieros con los estándares de alta calidad que se han establecido durante décadas de funcionamiento. Esta segunda clase de financiero, que es típico que proceda de un ambiente e historial de contabilidad y auditoría, no es un buen candidato para ser el arquitecto del proyecto de Cuadro de Mando Integral ni, por lo tanto, mantenerlo como un sistema central de gestión.

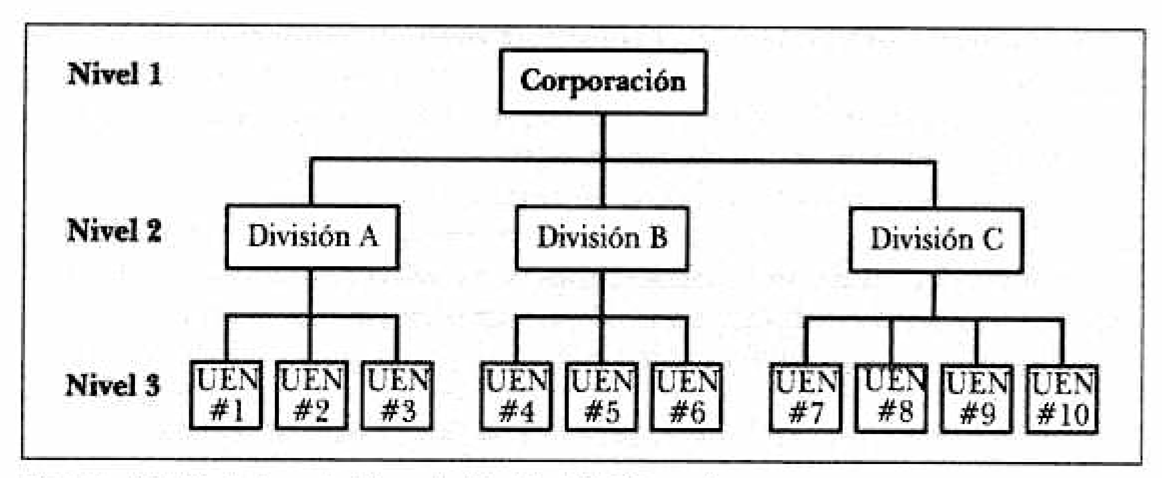


Figura A.1. Definir y clarificar la Unidad de Negocios

Definir la arquitectura de la medición

TAREA 1. SELECCIONAR LA UNIDAD DE LA ORGANIZACIÓN ADECUADA

Después de haberlo consultado con la alta dirección, el arquitecto debe definir la unidad de negocio para la cual es adecuado un cuadro de mando de alto nivel. La mayoría de las corporaciones son lo suficientemente variadas para que la construcción de un cuadro de mando de nivel corporativo sea una primera tarea difícil. El proceso inicial de cuadro de mando funciona mejor en una unidad estratégica de negocios, y la ideal sería una que realice actividades en toda una cadena de valor: innovación, operaciones, marketing, ventas y servicio. Una UEN de esta clase tendría sus propios productos y clientes, canales de distribución e instalaciones de producción. Debería ser una unidad donde fuera relativamente fácil construir indicadores de actuación financiera, sin las complicaciones (y argumentos) relacionadas con distribuciones de costes y precios de transferencia de productos y servicios a, o desde, las demás unidades de la organización.

La figura A.1 muestra una estructura típica para una empresa multinacional organizada jerárquicamente. La situación natural para un Cuadro de Mando Integral es en el nivel III de una organización de este tipo.

Si la unidad de la organización se define de una manera demasiado estrecha (digamos que dentro de una UEN en el nivel III de la figura A.1), puede ser difícil definir una estrategia coherente. Por ejemplo, un cuadro de mando para un solo departamento funcional o para una sola iniciativa puede ser un campo demasiado limitado. Probablemente un conjunto de indicadores clave de la actuación será suficiente para un propósito tan limitado. Pero los Cuadros de Mando Integral han sido desarrollados para

complejas funciones de apoyo, proyectos conjuntos, y empresas sin ánimo de lucro. La cuestión importante es si la unidad propuesta de la organización tiene (o debería tener) una estrategia para cumplir su misión. Si la respuesta es sí, la unidad es un candidato válido para un Cuadro de Mando Integral.

En una de las aplicaciones, trabajamos con una gran empresa de gas y de productos químicos. Las unidades operativas de la empresa incluían:

- un monopolio regulado de suministro de gas natural
- un proveedor competitivo, no regulado, de gas natural a clientes nacionales
- una empresa química básica
- una empresa asesora de servicios de gas

En un principio se nos pidió que facilitáramos el desarrollo del cuadro de mando de la empresa, pero pronto nos dimos cuenta de que aunque había muchos servicios y recursos corporativos al servicio de todas las unidades operativas, las operaciones de cada empresa de cada unidad eran tan diversas que tenía mucho más sentido disponer de cuadros de mando separados para las diferentes unidades que intentar empezar por construir un cuadro de mando corporativo.

TAREA 2. LA IDENTIFICACIÓN DE LAS VINCULACIONES ENTRE LA CORPORACIÓN Y LAS UEN

Una vez que se ha definido y seleccionado la UEN, el arquitecto debe averiguar e informarse de las relaciones de la UEN con las demás UEN y con la organización divisional y corporativa. El arquitecto se entrevista con la alta dirección clave de la división o divisiones y de la corporación para averiguar:

- Los objetivos financieros para la UEN (crecimiento, rentabilidad, *cash flow*)[3]
- Temas corporativos decisivos (entorno, seguridad, políticas de personal, relaciones con la comunidad, calidad, competitividad de los precios, innovación)
- Vínculos con las demás UEN (clientes comunes, competencias centrales, oportunidad de enfoques integrados con los clientes, relaciones internas proveedor/cliente)

3. Debería entrevistarse al director financiero y también al director general o al director de operaciones para conocer los objetivos financieros de la UEN.

Este conocimiento es vital para guiar el proceso de desarrollo a fin de que la UEN no desarrolle objetivos e indicadores que optimicen a la UEN a costa de otras UEN o de toda la corporación. La identificación de los vínculos UEN/corporación hace que sean visibles tanto las limitaciones como las oportunidades, que tal vez no serían aparentes si la UEN fuera considerada como una unidad completamente independiente de la organización.

Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos

TAREA 3 REALIZAR LA PRIMERA RONDA DE ENTREVISTAS

El arquitecto prepara material de información básica y antecedentes sobre el Cuadro de Mando Integral, así como los documentos sobre la visión, misión y estrategia de la empresa y de la UEN. Este material se proporciona a cada alto directivo de la unidad de negocio: acostumbran a ser entre 6 y 12 ejecutivos. El arquitecto también debería adquirir información sobre el sector y el entorno competitivo de la UEN, incluyendo las tendencias significativas en tamaño y crecimiento del mercado, competidores y ofertas de los competidores, preferencias del cliente y desarrollos tecnológicos.

Después de que la alta dirección hayan tenido oportunidad de revisar el material, el arquitecto realiza unas entrevistas de aproximadamente 90 minutos cada una con la alta dirección. Durante estas entrevistas, el arquitecto obtiene sus *inputs* sobre los objetivos estratégicos de la empresa y las propuestas experimentales para los indicadores del Cuadro de Mando Integral en las cuatro perspectivas. A pesar de que, para aportar sencillez, nos referimos al arquitecto como a una sola persona, de hecho, el proceso de entrevistas y subsiguiente síntesis de información, lo realiza mejor un grupo de dos o tres individuos. El arquitecto, como líder del equipo, dirigirá la entrevista, haciendo preguntas e indagando sobre las respuestas. Una persona puede concentrarse en los verdaderos objetivos e indicadores especificados por el ejecutivo; otra intenta recoger expresiones o citas que sirvan para desarrollar y proporcionar un mayor significado y contexto a los objetivos e indicadores. Las entrevistas pueden ser de flujo libre y no estructuradas, pero el proceso de la entrevista así como la agregación de información proporcionada por los ejecutivos, será mucho más fácil si el arquitecto utiliza un conjunto común de preguntas y respuestas potenciales.

Las entrevistas consiguen varios objetivos importantes, algunos obvios y otros menos. Los objetivos explícitos son la introducción del concepto del Cuadro de Mando Integral a la alta dirección, responder a las preguntas que tengan sobre el concepto y obtener su *input* inicial con respecto a la estrategia de la organización y la forma en que se traduce en objetivos e indi-

cadores para el cuadro de mando. Los objetivos implícitos incluyen la iniciación del proceso de hacer que la alta dirección piense en traducir la estrategia y los objetivos en indicadores operativos tangibles, averiguar las preocupaciones que pueden tener los individuos clave con respecto al desarrollo e implantación del cuadro de mando y la identificación de conflictos potenciales entre los participantes clave, ya sea en sus opiniones sobre la estrategia y objetivos o a un nivel personal o interfuncional.

TAREA 4 SESIÓN DE SÍNTESIS

Después de que se hayan realizado todas las entrevistas, el arquitecto y otros miembros del equipo de diseño se reúnen para discutir las respuestas de las entrevistas, subrayar temas y desarrollar una lista provisional de objetivos e indicadores que proporcionarán la base para la primera reunión del equipo de altos directivos. Los miembros del equipo también pueden discutir sus impresiones respecto a las resistencias personales y de la organización al Cuadro de Mando Integral y al cambio en los procesos que seguirá a la introducción del cuadro de mando.

El resultado de la sesión de síntesis debería ser un listado y una clasificación de los objetivos de las cuatro perspectivas. Cada perspectiva, y cada objetivo dentro de ésta, será acompañado por citas anónimas procedentes de los ejecutivos que explican y apoyan los objetivos, y que identifican temas que el equipo ejecutivo tendrá que solucionar. El equipo debe intentar determinar si la lista provisional de objetivos a los que se han asignado prioridades representa la estrategia de la unidad de negocio, y si los objetivos en las cuatro perspectivas parecen estar vinculados en relaciones de causa-efecto. Estas observaciones pueden servir como temas de discusión durante el taller ejecutivo que tendrá lugar a continuación.

TAREA 5. TALLER EJECUTIVO: PRIMERA RONDA

El arquitecto programa y dirige una reunión con el equipo de altos directivos para iniciar el proceso de obtención del consenso en el cuadro de mando. Durante el taller, el arquitecto facilita un debate de grupo sobre las declaraciones de misión y estrategia, hasta que se alcanza un consenso. Luego el grupo pasa de la declaración de misión y estrategia a responder a la pregunta: «Si yo tuviera éxito con mi visión y estrategia, ¿en qué grado variaría mi actuación para con los accionistas, clientes, procesos internos y para mi capacidad de crecer y mejorar?». Cada perspectiva se trata en secuencia.

El arquitecto muestra los objetivos propuestos, sus clasificaciones y citas procedentes de las entrevistas. Puede pasar cintas de vídeo de las entrevistas con los representantes de los accionistas y los clientes, para añadir una

perspectiva externa a las deliberaciones. Lo habitual es que el grupo discuta sobre muchos más de cuatro o cinco indicadores para cada perspectiva. Cada objetivo debe ser discutido por méritos propios, sin compararlo con otros candidatos, a fin de que su importancia específica, puntos fuertes y débiles, pueda ser explorada totalmente. En este momento no es crítico estrechar las posibilidades de elección, aunque pueden hacerse votaciones de tanteo para ver si el grupo considera que alguno de los indicadores propuestos tiene poca prioridad.

Después de que todos los objetivos candidatos para una perspectiva hayan sido presentados y discutidos, el grupo vota los tres o cuatro mejores candidatos. Puede hacerse de muchas formas: papeletas escritas, a mano alzada, o dándole a cada persona tres puntos verdes y pidiéndole que sitúe un punto en cada objetivo que considere más importante. El arquitecto y el equipo redactarán una descripción –una frase o un párrafo–, para los objetivos que hayan alcanzado la clasificación más alta. Si hubiera tiempo, el arquitecto puede pedirle al grupo que realice una sesión de *brainstorming* sobre los indicadores para los objetivos.

El equipo ejecutivo se dividirá en cuatro subgrupos, cada uno de ellos responsable de una de las perspectivas. Se elige a un ejecutivo de cada subgrupo para actuar como director del mismo durante la siguiente fase del proceso. Además de la alta dirección, en los subrupos que constarán de entre cuatro y seis personas, deben incluirse representantes de los siguientes niveles de gestión y directores funcionales clave, para ampliar la base de deliberaciones y consenso.

Al final del taller, el equipo ejecutivo habrá identificado entre tres y cuatro objetivos para cada perspectiva, elaborado una declaración descriptiva detallada para cada objetivo y una lista de indicadores potenciales para cada objetivo. Después de la reunión, el arquitecto prepara y distribuye un documento que resuma los logros y relacione la composición y los líderes de los cuatro subgrupos.

Seleccionar y diseñar indicadores

TAREA 6. REUNIONES DE SUBGRUPOS

El arquitecto trabaja con los subgrupos individuales durante varias reuniones, en las cuales se intenta conseguir cuatro objetivos principales:

1. Refinar la fraseología de los objetivos estratégicos de acuerdo con las intenciones expresadas en el primer taller ejecutivo.
2. Identificar, para cada uno de los objetivos, el indicador o indicado-

res que mejor recojan y comuniquen la intención del objetivo.

3. Identificar, para cada uno de los indicadores propuestos, las fuentes de información necesariad y las acciones que haya que realizar para que esta información sea accesible.
4. Identificar, para cada una de las perspectivas, los vínculos clave entre los indicadores dentro de la perspectiva, así como entre esta perspectiva y las demás perspectivas del cuadro de mando. Intentar identificar la forma en que cada indicador influye en los demás.

Al realizar estas reuniones, un arquitecto especializado se inspira en las estructuras subyacentes para las cuatro perspectivas comentadas en la primera parte, así como en los vínculos entre indicadores, tanto dentro como a través de las perspectivas, que describen las relaciones de causa-efecto que sirven de base a la estrategia.

EL ARTE DE SELECCIONAR Y DISEÑAR INDICADORES

El objetivo esencial para seleccionar indicadores concretos para un cuadro de mando es identificar los indicadores que mejor comunican el significado de una estrategia. Como sea que cada estrategia es única, cada cuadro de mando debería ser único y contener varios indicadores únicos. Sin embargo, como ya hemos comentado en el capítulo 7, ciertos indicadores de resultados centrales aparecen repetidamente en los cuadros de mando. Los hemos identificado como:

Indicadores financieros centrales

- Rendimientos sobre la inversión/valor añadido económico
- Rentabilidad
- Mix de ingresos/crecimiento
- Coste de reducción de la rentabilidad

Indicadores centrales del cliente

- Cuota de mercado
- Adquisición de clientes
- Retención de clientes
- Rentabilidad del cliente
- Satisfacción del cliente

Indicadores centrales de crecimiento y aprendizaje

- Satisfacción de los empleados
- Retención de los empleados
- Productividad de los empleados

Aunque la mayoría de cuadros de mando se inspirarán profundamente en los indicadores de los resultados centrales, el arte de definir los indicadores para un cuadro de mando reside en los inductores de la actuación. Estos son los indicadores que hacen que sucedan cosas, que permiten que se alcancen los indicadores centrales de los resultados. La discusión de objetivos e indicadores de los capítulos 3 al 7 (incluyendo los apéndices a los capítulos 4 y 5) debería ayudar al arquitecto y al equipo del subgrupo a idear indicadores de inductores de la actuación en las cuatro perspectivas, que comunicarán, implantarán y monitorizarán la estrategia única de la unidad de negocio.

El resultado final de los subgrupos para cada perspectiva debería ser:

- Una lista de los objetivos para la perspectiva, acompañada de una descripción detallada de cada objetivo;
- Una descripción de los indicadores para cada objetivo;
- Una ilustración de la forma en que puede cuantificarse y mostrarse cada indicador; y
- Un modelo gráfico de la forma en que los indicadores están vinculados dentro de la perspectiva y con los indicadores u objetivos de otras perspectivas.

Cuando se hayan logrado estos resultados, el arquitecto puede programar el segundo taller ejecutivo.

TAREA 7. TALLER EJECUTIVO: SEGUNDA RONDA

Un segundo taller, involucrará al equipo de altos directivos, a sus subordinados directos y a gran número de mandos intermedios, debate la visión de la organización, las declaraciones de estrategia y los objetivos e indicadores provisionales para el cuadro de mando. El resultado de los subgrupos debe ser presentado por los ejecutivos de los subgrupos, no por el arquitecto o por asesores internos o externos del subgrupo. Las presentaciones ayudan a construir la propiedad de los objetivos e indicadores, así y de todo el proceso de desarrollo del cuadro de mando. Los participantes, ya sea en sesión plenaria o en grupos de trabajo, comentan los indicadores propuestos y empiezan a desarrollar un plan de implantación. Un buen enfoque para este segundo taller es que se elabore, al final, un esbozo de un folleto para comunicar las intenciones y contenido del cuadro de mando a todos los empleados de la unidad de negocio. Un objetivo secundario sería alentar a los participantes a que formulen objetivos cada uno de los indicadores propuestos. Según cual sea la clase de indicador en el que se está pensando y la filosofía de la organización respecto al establecimiento de metas, puede uti-

lizarse una gran variedad de enfoques –como el *benchmarking*, por ejemplo– para especificar las metas que habrá que conseguir durante los siguientes tres a cinco años.

La construcción del plan de implantación

TAREA 8. EL DESARROLLO DEL PLAN DE IMPLANTACIÓN

Un equipo de nueva constitución, con frecuencia formado por los líderes de cada subgrupo, formaliza las metas y desarrolla un plan de implantación para el cuadro de mando. Este plan debería incluir la forma en que los indicadores van a ser vinculados con las bases de datos y los sistemas de información, comunicando el Cuadro de Mando Integral a toda la organización y alentando y facilitando el desarrollo de los indicadores de segundo nivel para las unidades descentralizadas.

TAREA 9. TALLER EJECUTIVO: TERCERA RONDA

El equipo de alta dirección se reúne una tercera vez para llegar a un consenso final sobre la visión, objetivos y mediciones desarrolladas en los dos primeros talleres, y para convalidar las metas propuestas por el equipo de implantación. El taller ejecutivo también identifica los programas de acciones preliminares para conseguir las metas. Este proceso acostumbra a terminar alineando las diversas iniciativas de cambio de la unidad con los objetivos, indicadores y metas del cuadro de mando. Al término del taller, el equipo ejecutivo deberá estar de acuerdo en un programa de implantación para comunicar el cuadro de mando a los empleados, integrarlo en una filosofía de gestión y desarrollar un sistema de información para apoyar el cuadro de mando.

TAREA 10. FINALIZAR EL PLAN DE IMPLANTACIÓN

Para que un Cuadro de Mando Integral cree valor, debe estar integrado en el sistema de gestión de la organización. Nuestra recomendación es que se empiece a utilizar el Cuadro de Mando Integral en un plazo de 60 días. Es obvio que habrá que desarrollar un plan de introducción escalonada, pero debe utilizarse la «mejor información disponible» para que la agenda resultante sea consistente con las prioridades del cuadro de mando. Al final, los sistemas de información de la dirección se pondrán al nivel del proceso.

MARCO TEMPORAL PARA LA IMPLANTACIÓN

Un proyecto típico de despliegue del cuadro de mando puede durar unas 16 semanas (ver la guía temporal en la figura A.2). Como es obvio, no todo este tiempo se ocupa con actividades del cuadro de mando. La programación viene determinada en gran manera por la disponibilidad de la alta dirección en cuanto a entrevistas, talleres y reuniones de subgrupos. Si la gente está disponible para el proyecto –una situación que admitimos que es poco probable– la programación temporal puede comprimirse. Una ventaja de realizar el proyecto durante un período de 16 semanas es que el equipo de alta dirección tiene tiempo entre los acontecimiento programados –entrevistas, talleres ejecutivos y reuniones de subgrupo– para reflexionar sobre la estructura en evolución del Cuadro de Mando Integral y la estrategia, el sistema de información y, lo más importante, los procesos.

La involucración del arquitecto (y de los asesores) es muy fuerte en la parte frontal de este calendario y hasta llegar al final de la semana 6, cuando se celebra el primer taller ejecutivo. En la segunda parte del calendario, el cliente y el equipo de alta dirección deben ir adquiriendo más responsabilidad en cuanto al desarrollo del cuadro de mando. El arquitecto pasa entonces a un papel de facilitador, ayudando a programar las reuniones de los subgrupos y colaborando en la dirección de estas reuniones. Cuanto más responsables son los equipos de alta dirección de las reuniones de los subgrupos y de los subsiguientes talleres ejecutivos, más probable es que el pro-

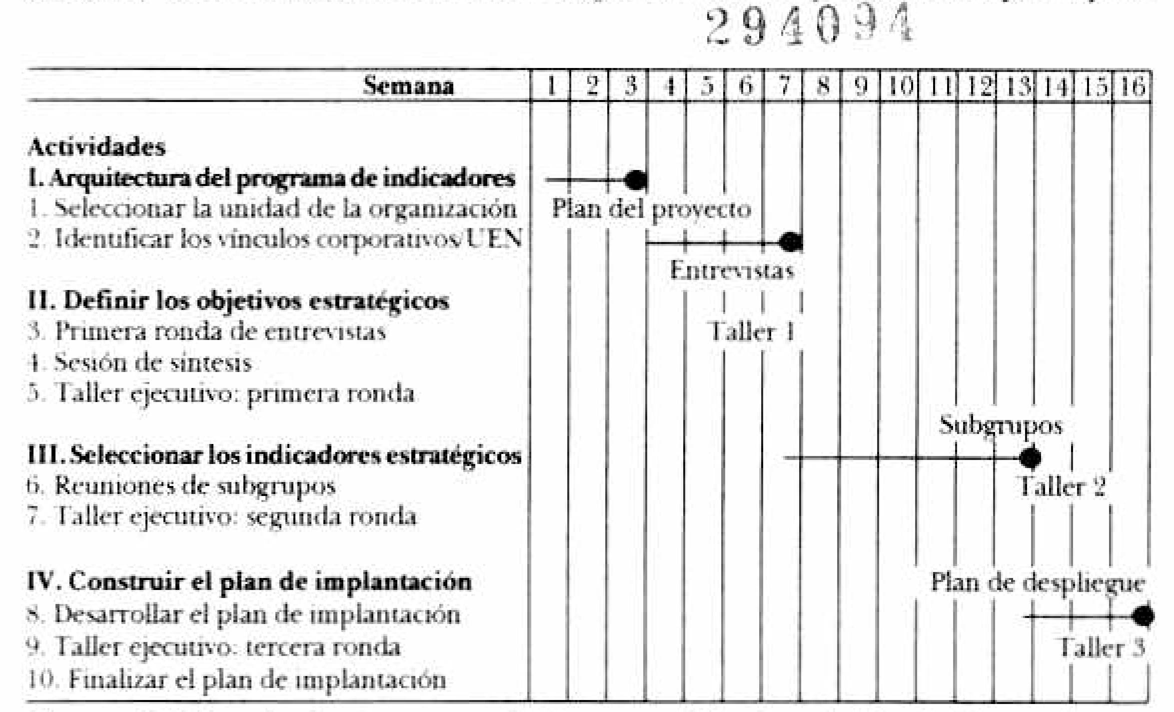


Figura A.2. Un calendario temporal típico para el Cuadro de Mando Integral.

yecto del Cuadro de Mando Integral culmine en un nuevo enfoque para gestionar el negocio.

Esta programación asume que la unidad de negocio ya ha formulado su estrategia y tiene disponible la investigación sobre el mercado y el cliente que puede ilustrar las decisiones sobre la segmentación del mercado y las propuestas de valor que se entregarán a los clientes en segmentos seleccionados del mercado. Si la unidad de negocio ha de tener un análisis estratégico de su sector para poder tomar decisiones fundamentales sobre estrategias de mercado, producto y tecnología, o si ha de realizar una investigación de mercado más detallada, la programación se prolongará durante el tiempo necesario para estas tareas.

Al terminar la programación del proyecto, la alta dirección y los mandos intermedios de la unidad de negocio deberían haber obtenido claridad y consenso sobre la traducción de la estrategia en objetivos e indicadores específicos para las cuatro perspectivas, acordado un plan para implantar el cuadro de mando, incluyendo quizá nuevos sistemas y responsabilidades para recoger e informar datos para el cuadro de mando, y tener una amplia comprensión de los procesos que cambiarán como resultado de disponer de indicadores del cuadro de mando en el núcleo de los sistemas de gestión de la organización.

RESUMEN

Nuestra experiencia nos ha demostrado que el primer Cuadro de Mando Integral de una organización puede crearse durante un período de 16 semanas. En este punto, la organización se está moviendo hacia la implantación donde puede convertir el Cuadro de Mando Integral en la piedra angular de sus sistemas de gestión, tal como se describe en la segunda parte del libro.

Otros títulos de interés:

Supere el NO (Negociar con personas obstinadas), 200 págs., William Ury

Control de Gestión: Perspectiva de dirección, 260 págs., Joan M. Amat

Control de Gestión en la Administración Local, 160 págs., López-Gadea

Emprender con Éxito, 176 págs., Oriol Amat, Pedro Nueno y Otros

RADICAL, el éxito de una empresa sorprendente, 320 págs., Ricardo Semler

La Gestión en un Tiempo de Grandes Cambios, 326 págs., Peter Drucker

El Arte de Dirigir (de Baltasar Gracián a Peter Drucker), 210 págs., F. Aélion

Guía práctica del BENCHMARKING, 182 págs., Antonio Valls

CALIDAD. Qué es. Cómo hacerla, 160 págs., José Luis Cela

Preparando el futuro, 280 págs., Rowan Gibson

Manual de Auditoría de la Calidad, 260 págs., David Milss

El Arte de vender con Excelencia, 130 págs., Larry McCloskey

Cómo trabajar en Equipo, 200 págs., Francesc Borrell

Comunicar bien para Dirigir mejor, 200 págs., Francesc Borrell

Cómo medir la Satisfacción del Cliente, 180 págs., Bob E. Hayes

Frases y anécdotas del mundo empresarial, 160 págs., Oriol Amat

Costes de calidad y de no calidad, 130 págs., Oriol Amat

ABC de las Relaciones Públicas, 286 págs., Sam Black

Construir Marcas Poderosas, 330 págs., David Aaker

Solicite nuestro catálogo general

"El Cuadro de Mando Integral puede revolucionar el trabajo del controller y los sistemas de información de la dirección. Es un libro de los que marcan época."
Oriol Amat, Universidad Pompeu Fabra

"Kaplan y Norton presentan una innovadora perspectiva de gestión que puede utilizarse para traducir la estrategia de crecimiento a términos operativos. Representa el inicio de una amplia y procesable teoría de gobierno y ejercicio del poder."
Chris Argyris, Harvard Business School

"El Cuadro de Mando Integral presenta un modelo de aplicación eminentemente práctica y basado en múltiples experiencias que nos permite coordinar la reflexión estratégica con la implantación a corto plazo del control y evaluación de resultados."
Emilio Sullá y José M.ª Alvarez de Lara, ESADE

"Quienes se sintieron atraídos por el carácter rupturista del libro anterior del profesor Kaplan, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, verán en el Cuadro de Mando Integral el mejor ejemplo de creatividad en la búsqueda de soluciones."
Salvador Carmona, Universidad Carlos III

"El Cuadro de Mando Integral es una potente y útil herramienta que permite el entendimiento continuo entre la formulación e implantación de la estrategia y la realización del control de gestión, equilibrando la perspectiva de mercado con la perspectiva interna de la empresa."
Javier González-Ubeda Rico, Instituto de Empresa

"El Cuadro de Mando Integral es un instrumento muy útil para la empresa al complementar los indicadores de control tradicionales con indicadores financieros y no financieros que miden los logros estratégicos desde el punto de vista de los clientes, los procesos de negocios, los accionistas y la innovación y aprendizaje."
Vicente Ripoll (Universidad de Valencia) y Tomás Balada (Ford España)

"El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy poderosa para traducir la estrategia de una empresa en indicadores cuantitativos y planes de acción concretos."
Eduard Ballarín, IESE-Universidad de Navarra



Av. Diagonal, 662-664, 2° B
Tel. 93 492 69 70 • Fax 93 492 69 75
08034 Barcelona
e-mail: info@gestion2000.com

